

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “FRUTOS DE LA
UNION” DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN - VALLE DEL CAUCA.

GERARDO DAVID AGUIRRE FLOREZ
LUIS MIGUEL ESCOBAR AYALA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE ZARZAL
2018

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “FRUTOS DE LA
UNION” DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN - VALLE DEL CAUCA.

GERARDO DAVID AGUIRRE FLOREZ
LUIS MIGUEL ESCOBAR AYALA

Trabajo escrito presentado como prerrequisito para optar al título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director trabajo de grado:
Msc. ROBERTO LUCIEN LARMAT GONZALÉZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE ZARZAL
2018

DEDICATORIA

Luis Miguel Escobar Ayala

Este trabajo de grado se lo dedico a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar este proyecto de mi vida.

A mi familia por su apoyo incondicional, por su ejemplo, amor y confianza. En especial a mis padres NORA ELENA AYALA ALZATE, YESID ESTEBAN ESCOBAR FRANCO y mi hermana DANNA GABRIELA ESCOBAR AYALA que fueron testigos de mi camino para llegar aquí, sepan que la unión fue la fuerza que nos impulsó y su amor el estímulo que me ayudó a lograrlo.

También a aquellas personas que me ayudaron de forma directa e indirecta para culminar mi carrera, por su apoyo, por su confianza y por su amistad.

DEDICATORIA

Gerardo David Aguirre Flórez

Este trabajo en cada una de sus páginas representa el esfuerzo, la dedicación y el aprendizaje producto de años de sacrificios y voluntad de salir adelante para culminar una etapa e iniciar una más grande.

De forma general, quiero dedicar este trabajo a las personas que de una u otra forma hacen parte de mi vida y me acompañan durante mi continuo crecimiento y mejoramiento como ser humano.

También quiero reservar un lugar importante para todos mis familiares: mis TÍOS, ABUELOS, PRIMOS en general, por siempre creer en mí como persona y como futuro profesional, la energía que ustedes me transmiten hace parte del motor que me impulsa día a día.

Y finalmente, quiero dedicar este nuevo logro principalmente a MI FAMILIA, a su apoyo incondicional, a su paciencia, al entusiasmo que en mí han contagiado para superarme siempre y afrontar los retos que la vida impone; mis padres AMPARO FLÓREZ BENJUMEA, GERARDO AGUIRRE LÓPEZ y mi hermano VÍCTOR AGUIRRE FLÓREZ, esto es por ustedes y para ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a:

La Directora CECILIA MADRIÑAN POLO por su excelente y comprometida gestión la cual es fomento del desarrollo humano nacional.

Al docente de la facultad de Ciencias de la administración y asesor de este trabajo de grado ROBERTO LUCIEN LARMAT GONZALEZ por todo su apoyo, su orientación y guía en el desarrollo de nuestra carrera profesional.

Al docente encargado del área de administración de empresas FERNANDO MORENO BETANCOURT por su disposición, tiempo y energía para que el programa de administración pueda ser llevado a cabo.

A la empresa FRUTOS DE LA UNIÓN por abrirnos sus puertas para la realización de este proyecto investigativo exitosamente culminado.

A la UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL por poner a disposición todo su talento humano, tecnología y gestión en nuestro crecimiento como profesionales y ciudadanos competentes del mundo.

A la BIBLIOTECA VÍCTOR MANUEL PATIÑO por sus excelentes e impecables servicios que fueron importantes para el logro de este trabajo y de nuestra carrera.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2.1 ESTADO DEL ARTE.....	15
1.2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	18
1.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2.4 SISTEMATIZACIÓN	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	20
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Objetivo General	21
1.4.2 Objetivos Específicos.....	21
1.5 MARCO REFERENCIAL	22
1.5.1 MARCO TEORICO	22
1.5.2 MARCO LEGAL.....	34
1.5.3 MARCO ESPACIAL.....	35
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	38
1.6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
1.6.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
1.6.3 MÉTODO DE ANÁLISIS	38
1.6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	39
1.6.5 FUENTES PRIMARIAS	39
1.6.6 FUENTES SECUNDARIAS	39
1.6.7 TÉCNICAS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN.....	39
1.6.8 MANEJO DE LA INFORMACIÓN	40
2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	41
2.1 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	41
2.1.1 Entorno Económico.....	41
2.1.2 Entorno tecnológico	47
2.1.3 Entorno ambiental:.....	59

2.1.4 Entorno político-legal:	74
2.1.5 Entorno demográfico:.....	78
2.1.6 Entorno Socio-Cultural.....	81
2.2 ANÁLISIS SECTORIAL: MICROAMBIENTE	83
2.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.	84
2.2.1.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	85
2.2.1.2 POTENCIAL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	86
2.2.1.3 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	87
2.2.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	88
2.2.1.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES	90
3. BENCHMARKING COMPETITIVO	92
3.1 Organizaciones a comparar	92
3.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO	96
3.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO Y RADARES DE COMPARACIÓN .	98
3.3.1 Matriz del Perfil Competitivo – MPC	99
3.3.2 Diagrama Radial Factores Clave de Éxito	101
3.3.3 Diagrama Radial Calificación Ponderada.....	102
4. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	103
4.1 ÁREA ADMINISTRATIVA:.....	103
4.2 ÁREA DE MERCADEO	105
4.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN	108
4.4 ÁREA FINANCIERA.....	109
4.5 ÁREA DE TALENTO HUMANO	111
5. ANALISIS ESTRATEGICO	114
5.1 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI.....	114
5.2 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE	116
5.3 ÁNALISIS DOFA	118
5.4 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN - PEYEA	121

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	125
6.1 MISIÓN.....	125
6.2 VISIÓN	125
6.3 PRINCIPIOS Y VALORES	125
6.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	126
7. PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL.....	127
8. ANALISIS RELACIÓN COSTO-BENEFICIO	131
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	141
9.1 CONCLUSIONES.....	141
9.2 RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFÍA.....	145
ANEXOS	

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: EMPRESA FRUTOS DE LA UNIÓN	14
ILUSTRACIÓN 2: MAPA GEOGRÁFICO DE COLOMBIA	36
ILUSTRACIÓN 3: SÍMBOLOS Y UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA	37
ILUSTRACIÓN 4: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN	38
ILUSTRACIÓN 5: COMPARACIÓN PARQUE NACIONAL NATURAL LOS NEVADOS AÑOS 80 vs 2007	71

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 <i>PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA PRIMER TRIMESTRE 2017</i>	42
TABLA 2: PRODUCCIÓN DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS AGRÍCOLAS PRIMER TRIMESTRE 2017.....	43
TABLA 3: PRODUCTOS AGRÍCOLAS CON MAYOR ÍNDICE DE HUELLA HÍDRICA	66
TABLA 4: HECTÁREAS MÁS CULTIVADAS POR DEPARTAMENTOS	82
TABLA 5: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	99
TABLA 6: EVALUACIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA	105
TABLA 7: EVALUACIÓN DE ÁREA DE MERCADEO	107
TABLA 8: EVALUACIÓN ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	109
TABLA 9: EVALUACIÓN DE ÁREA FINANCIERA	110
TABLA 10: EVALUACIÓN DE ÁREA TALENTO HUMANO	112
TABLA 11: PROYECCIÓN DE ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO 2017 – 2021	131
TABLA 12: MAQUINARIA, MUEBLES Y EQUIPO DE CÓMPUTO.....	132
TABLA 13: COSTOS Y GASTOS ASOCIADOS.....	133
TABLA 14: INVERSIÓN Y DEPRECIACIÓN	134
TABLA 15: CÁLCULOS PREVIOS AL PROYECTO.....	135
TABLA 16: PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS	136
TABLA 17: ESTADO DE RESULTADOS	137
TABLA 18: BALANCE GENERAL	138
TABLA 19: FLUJO DE CAJA LIBRE.....	139
TABLA 20: CALCULO DE VPN Y COSTO BENEFICIO	139

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1:IPC TOTAL – VARIACIÓN ANUAL	44
GRÁFICA 2: VARIACIÓN PRECIO DEL DÓLAR 2017	46
GRÁFICA 3: TENENCIA DE COMPUTADOR DE ESCRITORIO, PORTÁTIL O TABLETA	50
GRÁFICA 4: RAZONES POR LAS QUE LOS HOGARES NO POSEEN COMPUTADOR DE ESCRITORIO, PORTÁTIL O TABLETA.	50
GRÁFICA 5: PROPORCIÓN DE HOGARES QUE POSEEN TELEVISOR A COLOR CONVENCIONAL, LCD, PLASMA O LED.....	51
GRÁFICA 6: HOGARES QUE POSEEN SERVICIO DE TELÉFONO CELULAR Y TELEFONÍA FIJA	51
GRÁFICA 7: HOGARES QUE POSEEN CONEXIÓN A INTERNET SEGÚN TIPO DE CONEXIÓN ..	52
GRÁFICA 8: RAZONES POR LAS QUE ALGUNOS HOGARES NO DISPONEN DE CONEXIÓN A INTERNET	53
GRÁFICA 9: MICRO ESTABLECIMIENTOS QUE TIENEN EN USO BIENES TIC	54
GRÁFICA 10: RAZONES POR LAS QUE LOS MICRO ESTABLECIMIENTOS NO POSEÍAN COMPUTADOR DE ESCRITORIO, COMPUTADOR PORTÁTIL, NI OTROS BIENES TIC	55
GRÁFICA 11: INDICADORES DE AVANCE EN LOS ODS EN PAÍSES LATINOAMERICANOS. (INGLÉS).....	63
GRÁFICA 12: EMISIONES NACIONALES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO	68
GRÁFICA 13: DISTRIBUCIÓN DE INVERSIÓN EN PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE REALIZADO POR ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES 2015.....	69
GRÁFICA 14: GASTOS EN PROTECCIÓN Y CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE REALIZADO POR ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES 2015	70
GRÁFICA 15: ESPERANZA DE VIDA AL NACER 1985-2020.....	78
GRÁFICA 16: ESPERANZA DE VIDA POR DEPARTAMENTOS Y GÉNERO	79
GRÁFICA 17: TASAS DE CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO POR DEPARTAMENTO 1985-2020	80
GRÁFICA 18: CINCO FUERZAS DE PORTER	84
GRÁFICA 19: LOGO GRUPO GRAJALES.....	92
GRÁFICA 20: LOGO ALBERTO ARISTIZABAL Y CÍA.	93
GRÁFICA 21: LOGO FRUTIVALLE FRUIT COMPANY S.A	94
GRÁFICA 22: LOGO COMERCIALIZADORA “EL EDÉN”.....	95
GRÁFICA 23: DIAGRAMA RADIAL FACTORES CLAVE DE ÉXITO	101
GRÁFICA 24: DIAGRAMA RADIAL CALIFICACIÓN PONDERADA.....	102
GRÁFICA 25: LOGO FRUTOS DE LA UNIÓN.....	107

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial tan cambiante y el surgimiento de nuevas empresas, solamente aquellas organizaciones que estén a la vanguardia y en previa precaución con sus fuerzas internas pueden adaptarse a las condiciones dinámicas y cambiantes que el medio ambiente externo les ofrece y podrían mantenerse en el tiempo. La planeación que deben hacer las organizaciones es un proceso clave y necesario si desean disminuir la influencia de las fuerzas externas. Es por eso que todo tipo de empresas, deben desarrollar un proceso de planeación estratégica que conlleve un direccionamiento y alineación de sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas y objetivos.

Con el mejoramiento logístico e integral de la organización en cuestión, apoyado en los objetivos estratégicos y en su relación costo beneficio, se pretende que la compañía garantice su sostenibilidad a través del tiempo y sea reconocida por su éxito empresarial, donde se identifican las herramientas y capacidades con las que cuenta la empresa y se enfrentan al medio ambiente externo en donde se realice un aprovechamiento de las oportunidades que encuentre y pueda mitigar las amenazas. A la vez, por medio de un análisis estratégico de los insumos se construye una propuesta de misión, visión, valores, objetivos estratégicos y estrategias a desarrollar en un plan de acción que permita recorrer el camino más eficaz para que la empresa alcance su visión y desarrollo transversal al tiempo y arroje una viabilidad financiera.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 RESEÑA HISTORICA

Ilustración 1: Empresa Frutos de La Unión



Fuente: autores

La empresa “Frutos de La Unión” nació en 1998 en el barrio San Pedro de La Unión-Valle, en el garaje de la casa de su propietaria Carmen Emilsen Osorio Blandón.

En principio, el negocio manejaba productos como la uva, maracuyá, guayaba, melón y papaya; a medida que el negocio empezó a crecer doña Emilsen tomó la decisión de trasladarse a otro sitio ya que el garaje de su casa no era lo suficientemente grande para contener el volumen de fruta que estaba siendo demandada por sus clientes y por eso buscó otro sitio que contara con más espacio y aprovechó que tenía un apartamento en la zona de la galería de La Unión el cual adaptó para que fuera su nueva bodega. Por el crecimiento que estaba teniendo se vio en la necesidad de hacer la contratación de 3 empleados fijos y 2 ocasionales para poder mantener el ritmo de trabajo que estaban teniendo y empezó a limitar los productos que manejaba y fue entonces como se quedó con los productos más comerciales del momento que eran la uva, melón y papaya. En esta nueva bodega permaneció cerca de 9 años.

A medida que la empresa continuaba con su crecimiento, doña Emilsen vio que debía buscar un lugar más amplio, entonces se dedicó a la tarea de averiguar por

una bodega que cumpliera con las especificaciones y requerimientos acordes al negocio en el que estaba y los productos que se manipulaban. No fue posible encontrar una bodega con las características requeridas y entonces se asoció con tres personas más y tomaron la decisión de construir su propia bodega. Esta fue construida en el corregimiento de San Luis, del municipio de La Unión y ya llevan trabajando cerca de 6 años y cuentan con 9 empleados directos y 3 ocasionales. En esta nueva etapa de “Frutos de La Unión” han priorizado en la distribución de papaya y esporádicamente despachan productos como melón y maíz dulce por orden de pedido de algunos clientes,

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 ESTADO DEL ARTE

Para contextualizar la idea de lo que se buscaba investigar en este proyecto se hace referencia a algunos autores representativos del tema en que se basa la investigación. Y más importante aún se menciona algunos de los trabajos, tesis e investigaciones que se ha realizado en la academia colombiana relacionados con el tema.

Ansoff (1997) plantea que la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno (p. 259). Este planteamiento describe detalladamente la función que cumple el direccionamiento estratégico pues identifica claramente sus componentes tanto internos como externos, y como estos deben ser tomados y aprovechados por los administradores o directivos para lograr el fin básico que son alcanzar los objetivos que se hayan planteado.

Es así, como en una forma sencilla, Camacho (2002) describe el direccionamiento como “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p. 2)¹. Argumentando con esto que el fin último del direccionamiento estratégico es el de generar un rumbo claro en la organización,

¹ http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1646-98952016000200002&lng=en&tlng=en

en donde haya una meta u objetivos definidos del lugar a donde se piensa ir con los esfuerzos que se realizan.

Ahora bien, (Rumelt, 1994) afirma que el nacimiento del direccionamiento estratégico fue posible gracias a los aportes de la teoría general de sistemas y el estructural funcionalismo. Esas dos teorías dieron muchos fundamentos para el nacimiento de esta herramienta conceptual, pues la teoría general de sistemas hace su aporte desde la importancia del planteamiento de objetivos, y el estructural funcionalismo expresa la relevancia de la estructura organizacional y la cultura junto con las actividades y capacidades de la empresa.

Volviendo a Rumelt (1996), este afirma que fue en los años setenta donde ocurrió una transición hacia una orientación investigativa en lo referente a estrategia, con lo cual fue posible observar y analizar los procesos sistemáticos, análisis deductivo y modelamiento positivista. Lo que explica que el direccionamiento estratégico surgió en los 70 como resultado de diferentes estudios y se empezó a enseñar en las universidades junto a los demás temas principales dentro de la administración, siendo ahora uno de los ejes de creación de estrategia principal y fundamental para el crecimiento de las organizaciones.

A continuación, se ha hecho un estudio de las investigaciones que se han efectuado sobre esta herramienta conceptual en organizaciones similares a “Frutos de La Unión”. El material recabado fue el siguiente:

LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE, desde la facultad de administración de empresas agropecuarias, elaboró el siguiente trabajo: “DIAGNOSTICO Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA PRODUCTORES DE FRUTAS Y VERDURAS DE COLOMBIA LTDA. (PRODUCTFRUVERS LTDA)”² con este trabajo los estudiantes pretenden direccionar a esta pequeña empresa de poca experiencia que ha tratado de mantenerse firme en un mercado muy competitivo y que le ha ofrecido continuos obstáculos, pero que han estado sobrellevando gracias a su buena capacidad de ejecutar sus procesos de selección de producto, medios de transporte y la continua mejora de su imagen como empresa. Lo que se busca es intervenir en la parte administrativa aplicando un proceso de fortalecimiento empresarial desde distintos como lo son la planeación, la toma de decisiones y el direccionamiento general de la organización y conseguir encaminar a esta empresa hacia un crecimiento y una solidez

² <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5183/T12.07%20M419d.pdf?sequence=1>

sostenibles. Se concluyó que la empresa “Productores de frutas y verduras de Colombia Ltda.” tiene falencias administrativas debido a una falta de estructura organizacional bien definida, por tanto se le aplica una organización más formal basada en las tareas y responsabilidades junto al nivel de mando de cada integrante del personal administrativo con lo cual se puede mejorar la eficiencia administrativa. También, a partir de una metodología de integración del personal se encontraron las debilidades de PRODUCTFRUVERS, priorizarlas y determinar posibles planes de acción.

LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, desde la facultad de ciencias físico mecánicas y la escuela de estudios industriales y empresariales, elaboró el proyecto de grado titulado: “PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING PARA LA EMPRESA FRUTICULTIVOS ORGANICOS DE COLOMBIA”³ con la realización de este trabajo los estudiantes buscaban realizar un plan estratégico enfocado en el campo del marketing que pudiese ser aplicado en esta empresa productora y comercializadora, cuya actividad principal es el cultivo y venta de Guanábana. Se plantea en este trabajo el diseño de planes de acción, estrategias y programas con los cuales se pretende que la empresa mejore su gestión administrativa y procesos de planeación para generar crecimiento y poder incursionar en nuevos mercados con su producto principal. Para esto fue necesario diseñar el direccionamiento estratégico de la organización, realizar análisis situacional del mercado al que ataca la empresa y posteriormente pasar a definir las estrategias y tácticas con las cuales iba a mejorar su imagen desde el punto de vista del marketing. Con este trabajo lograron concientizar a la empresa de la importancia de organizarse administrativamente. Se plantearon indicadores para medir el cumplimiento de objetivos y se hizo una planeación estratégica enfocada en marketing con sus respectivas estrategias, metas y programas a implementar.

LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, desde la facultad de la facultad de ciencias económicas y administrativas, elaboró el proyecto de grado: “PLAN DE MERCADEO –SUPERETE METROPOLIS”⁴ con este trabajo el estudiante pretende realizar una investigación de viabilidad de la cadena de tiendas SUPERETE METROPOLIS en la ciudad de Pasto Nariño y a su vez determinar un plan de mercado y de estrategias necesarias para el correcto desempeño de la empresa. Esta empresa es descrita como una cadena de tiendas donde se venden

³ <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/5010/2/128408.pdf>

⁴ <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis35.pdf>

distintos tipo de abarrotes y productos de la canasta familiar como productos cárnicos, frutas y verduras. Propone identificar las características de demanda y oferta a los cuales va a tener que amoldarse y aprovechar y se plantean factores importantes de direccionamiento estratégico como misión, visión, valores y políticas empresariales, entre otros. Además de elaborar planes de acción y operaciones para darle el máximo uso y eficiencia a los procesos y recursos que sean necesarios para su funcionamiento.

1.2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa “Frutos de La Unión” es una organización que tiene cerca de 19 años funcionando con distintos productos y que ha realizado su actividad en variadas locaciones del municipio de La Unión. Sin embargo, a pesar de todo el tiempo de operación que lleva esta empresa, su forma de dirección y administración de sus recursos y capacidades se sigue haciendo de una manera empírica en la cual se toma como base para las operaciones la misma trayectoria de su propietaria en el sector y la de sus colaboradores que llevan buen tiempo trabajando en esta misma actividad comercial.

En esta empresa nunca se ha realizado una labor de diseño y aplicación de direccionamiento estratégico. Cabe aclarar que sus administrativos se encargaron de plantear una teleología básica organizacional que contiene misión, visión y valores corporativos, pero para realizar esto no se pusieron en la tarea de realizar los distintos procesos necesarios para ser planteados como por ejemplo, realizar un diagnóstico interno que determinara su capacidad, fortalezas y debilidades como empresa. Tampoco se efectuó un análisis de su ambiente general externo ni del sector y las fuerzas de este contra las cuales compiten.

Además, al ser una empresa cuya forma de administración es empírica, no tienen unos planes estratégicos de acción bien definidos que los guíen a unas tácticas para ejecutar de forma óptima sus operaciones. Por ende, tampoco se puede apreciar que cuenten con objetivos organizacionales de carácter estratégico que impulsen sus actividades hacia su visión y justifiquen su misión como empresa.

1.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Desde lo presentado acerca de la situación de la empresa, se puede inferir que no cuenta con una misión, visión, valores y estructura organizacional consistente con el movimiento, las expectativas o intereses que el propietario quiere mostrar y por

ello hace que no se conozca lo que debería estar haciendo y lo que se quiere lograr como organización, tampoco se tiene claro las acciones y metas a tomar para su sostenibilidad en el mercado en el que compete. Así mismo, el desconocimiento de las fortalezas y debilidades no posibilita el orientar los esfuerzos estratégicos para mejorar internamente. Igualmente, al no conocer el impacto que tienen las variables externas en la empresa, no se sabe cómo mitigar las posibles amenazas resultantes y aprovechar las oportunidades. Todo este desconocimiento de la situación actual hace que la empresa “Frutos de La Unión” no pueda establecer metas, objetivos estratégicos puntuales y estrategias para su cumplimiento. Como se mencionaba anteriormente, a pesar de que sí tengan estrategias desde su administración empírica, no se puede apreciar si son las más adecuadas acorde con la situación de su mercado, el cual tampoco conoce o ha investigado debidamente, por lo tanto sus esfuerzos pueden estar mal enfocados o ni siquiera son planificados para su desarrollo y evaluación financiera.

A partir de este problema de direccionamiento y administración estratégica se formula la siguiente pregunta:

¿Cuál debe ser la propuesta de direccionamiento estratégico adecuada para implementar en la empresa “Frutos de La Unión” del municipio de La Unión-Valle para el periodo 2017-2020?

1.2.4 SISTEMATIZACIÓN

- ❖ ¿Cómo influye el sector competitivo de la comercialización de frutas y el macro-ambiente general (Entornos) en la actividad de la empresa “Frutos de La Unión”?
- ❖ ¿Cuáles son las condiciones internas que posee la empresa actualmente para la evaluación de sus fortalezas y debilidades?
- ❖ ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa de acuerdo a la rivalidad existente en el sector?
- ❖ ¿Qué características debe tener la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa basado en la misión, visión, objetivos, indicadores y estrategias específicas adecuadas?
- ❖ ¿Cuáles serían las actividades concretas del plan de acción a desarrollar en la empresa para el cumplimiento de los objetivos planteados en el direccionamiento estratégico?
- ❖ ¿Cuál será la relación costo-beneficio de la implementación del direccionamiento estratégico en la empresa?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico adaptado a las necesidades específicas de la empresa, las cuales se basan en el análisis del sector donde compete, el macro-ambiente general y la capacidad interna. El direccionamiento estratégico resultante debe ser reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo.

En las organizaciones el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una organización pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer con lo cual se le brinda a las organizaciones la capacidad de gestionar su actividad productiva de una manera más inteligente, eficiente y alineada con sus puntos fuertes tanto externos como internos.

El implemento de esta herramienta metodológica logró que en la empresa “Frutos de La Unión” se definiera su razón de ser y su futuro, estableciendo estrategias favorecedoras a la organización para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. En tanto, no es suficiente con efectuar un plan estratégico sin referencia alguna de su entorno y su sector o un simple diagnóstico del ambiente en el que se desempeña, ya que la compañía requería un proceso con más trazabilidad y que le permita definir su misión, visión y filosofía empresarial de una manera clara con base en el aprovechamiento de oportunidades del entorno y las fortalezas de la organización, y mitigando las debilidades y amenazas que son un gran obstáculo puesto que el sector de la comercialización de frutas se puede caracterizar como una industria fuerte, competitiva y de alto crecimiento que requiere acciones para el aprovechamiento de una cuota de mercado importante para darle a la empresa la capacidad de sostenerse y competir adecuadamente.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico, para el periodo 2017-2021, de la distribuidora de frutas “FRUTOS DE LA UNIÓN”, ubicada en el municipio de La Unión, Valle del Cauca.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico externo al sector de la comercialización de frutas y al macro-ambiente general (entornos) de la empresa para identificar sus oportunidades y amenazas.
- Elaborar un diagnóstico de las áreas funcionales y las capacidades de la empresa para determinar sus fortalezas y debilidades
- Elaborar un estudio competitivo a través de la utilización de benchmarking
- Proponer el direccionamiento estratégico de la empresa misión, visión, principios, valores y estrategias.
- Diseñar el plan estratégico de acción que permita cumplir con las estrategias planteadas y los indicadores trazados.
- Calcular la relación costo/beneficio de la propuesta de implementación de direccionamiento estratégico.

1.5 MARCO REFERENCIAL

1.5.1 MARCO TEORICO

La ciencia de la administración es un campo en el que el ser humano siempre ha estado inmerso de una u otra forma y el cual comenzó su auge a nivel de las empresas con la llamada revolución industrial y con ella el nacimiento de los diferentes estudios, métodos y técnicas encaminadas a lograr un mejor ejercicio empresarial, todo esto con el fin de hacer organizaciones más productivas y trabajadores más eficaces. Esto es muy evidenciable con el paso del tiempo y las distintas teorías que se han presentado y que han sido ingenizadas por distintos autores y estudiosos de la administración que buscaron siempre mejorar la labor de los gerentes, administradores, altos directivos y cualquier otra persona apoderada del mando y la toma de decisiones de una organización.

La buena gestión administrativa es el pilar clave en el que las empresas pueden soportarse para poder ser sostenibles, escalables y competitivas con el paso del tiempo y frente a las fuerzas del mercado. Con esto se demuestra como el ejercicio administrativo es una labor compleja, puesto que allí participan y se mezclan diferentes componentes que de cualquier forma deben ser tenidos en cuenta para la realización correcta de la labor; estos mencionados componentes pueden variar desde distintas partes como lo es desde el interior de la empresa como por ejemplo los inventarios, gestión de talento humano, producción, contabilidad, almacenamiento, financiación, cartera, entre otros. Así como los factores que escapan al control de las empresas pero que de igual forma se ven inmiscuidos en ellos como lo son los variados tipos de entornos (económico, social, cultural, político, medioambiental), las fuerzas competitivas de grupos de presión, del mercado o de los competidores y el macro ambiente general en el cual se halla inmersa la empresa, y en donde siempre se debe estar vigilante a los cambios drásticos y las fuertes dinámicas que se puedan presentar. A partir de esto, el propósito es mostrar los variados factores que inciden en el ejercicio de la administración de las organizaciones y expresar que estas pueden ser eficaces y eficientes en el desarrollo de sus actividades económicas si se les sabe encaminar debidamente.

Basado en lo anteriormente mencionado, se pretende mencionar un instrumento metodológico que ha ido desarrollándose y perfeccionándose a lo largo del tiempo con la participación y el aporte de muchos teóricos administrativos y que muestran como esta herramienta permite apoyar y desarrollar los objetivos organizacionales

y el rumbo que una empresa tenga planteados o que pueda plantearse para hacer de su iniciativa económica un activo competitivo. La mencionada herramienta se le conoce como *Dirección* o *Direccionamiento Estratégico*. Este instrumento de apoyo a la gestión empresarial dio sus primeros visos en los años 70 y se desarrolló propiamente como herramienta administrativa en los años 90; surgió gracias a la fuerte acogida que tuvo la estrategia y la planeación estratégica dentro del estudio de las organizaciones. Esta herramienta conceptual cuenta con amplias bases, construidas desde el punto de vista y los aportes de distintos autores.

Cualquier empresa que pretenda determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección debe de hacer uso del direccionamiento estratégico (Camacho, 2002)

A continuación se realiza un desglose de los términos que componen este concepto y dará mayor claridad a su significado y uso.

El primer concepto a tratar es el de la Dirección. Fred David (1990) define la dirección como “la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, y lo hace mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos; la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones”

El concepto de *dirección* es utilizado en el área de la administración para referirse al logro efectivo de la realización de lo planeado por medio de la autoridad, la guía y las decisiones de un administrador o un delegado de este. La palabra dirección viene del latín “*dirigere*”, el término se compone a partir del prefijo “*di*”, intensivo, y “*regere*”: regir, gobernar. La labor de la dirección entonces es la correcta coordinación de una sinergia de esfuerzos y recursos como el personal, la maquinaria, las materias primas, etc. para alcanzar los objetivos que se tengan proyectados en la organización.

Teniendo claro lo que es el concepto de dirección, ahora se ahondará en lo que es el concepto de *Estrategia*.

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos”

que se refiere a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico.

El término estrategia es la pieza clave en el direccionamiento estratégico y esto debido a que es la hoja de ruta de las acciones y recursos de los que la empresa va a hacer uso para cumplir sus objetivos. Para Chandler (2003), la estrategia consiste en determinar las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, plantear las acciones que se van a tomar y la debida asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Sobre este término Chiavenato (1999) dice: “La estrategia se concibe como la forma por la cual una organización se enfrenta con su ambiente para alcanzar sus objetivos” (p.161). De esta forma Chiavenato indica que las estrategias que formule cada empresa son las que le permiten competir en su respectivo entorno para aprovechar las oportunidades presentes y evitar las amenazas.

Otra afirmación muy importante y que va muy de la mano con el concepto de la dirección estratégica es la de Drucker (2007) quien afirma que la esencia de la estrategia está en distinguir qué es el negocio y qué debería ser. Según lo dicho por Drucker, las empresas dejan de lado a qué se dedican, cuál es su propósito, y por ende, los esfuerzos se comienzan a distorsionar de lo que en realidad se deberían estar enfocando.

Otra idea muy importante es la que plantea Porter de una manera simple y acertada del término, el cual lo define así: *“estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades”* (Porter, 1999). Con esta simple forma de definirlo, Porter toma en cuenta tanto el interior como el ambiente exterior de las organizaciones pues tiene en cuenta que las actividades y recursos que se coordinen efectivamente dentro de la empresa son los que le permitirán adquirir una ventaja frente a su competencia.

Ahora bien, es momento de mencionar a uno de los teóricos más importantes en el campo de la estrategia; este autor es el señor Henry Mintzberg, quien trata este concepto de manera muy amplia y profunda desde variadas definiciones y estudios realizados por él. Basado en esto, Henry Mintzberg (1997) presenta cinco diferentes formas de definir la estrategia:

1) La estrategia como un plan: dice que la estrategia es un curso consciente que ha sido determinado como la guía de acciones para abordar una situación específica frente a la competencia.

2) La estrategia es un modelo: Es un patrón de comportamiento intencional o no, centrado en las acciones y que los administradores pueden utilizar para establecer la dirección específica hacia la que irá la organización.

3) La estrategia como pauta de acción: Aquí se plantea que las estrategias surgen de procesos racionales y de análisis, o que también pueden emerger de procesos de aprendizaje. Por tanto es una pauta de acción para desenvolverse en un ambiente dinámico.

4) La estrategia es una posición: Es donde se ubica la organización en su medio competitivo.

5) La estrategia es una perspectiva: Es un paradigma o forma de percibir el mundo. Es decir, la personalidad, carácter o forma de actuar de la organización.

Partiendo de las definiciones y conceptos propuestos anteriormente por los distintos autores, es momento de abordar en esta herramienta administrativa conocida como *Direccionamiento Estratégico* la cual se ha provisto como una de las bases principales en las organizaciones modernas para buena gestión y competitividad.

Ha habido un gran número de autores que han propuesto sus teorías y planteamientos sobre la dirección estratégica y con esto han ayudado a desarrollarla en la herramienta básica conceptual que es hoy en día para la correcta dirección y puesta en marcha de acciones y estrategias. Aquí se presentan algunos de los aportes más importantes en el desarrollo de este concepto.

De una forma clara y específica, los autores Thompson & Strickland (2004) definen la dirección estratégica como

“el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados” (p. 6).

Claramente se puede ver que Thompson & Strickland afirman sobre la magnitud que representa la creación de este direccionamiento en las empresas pues son los cimientos sobre los cuales se formularan y ejecutaran las estrategias, a la vez que utilizan la expresión visión estratégica muy sabiamente pues entienden que este factor en la alta gerencia es el que dará el empuje o el salto hacia la buena planeación de objetivos y estrategias.

Para Rumelt, Schendel y Teece (1994), el direccionamiento estratégico se relaciona con la dirección de las organizaciones y la preocupación de la alta gerencia para encontrar las razones del éxito o fracaso de sus empresas. Estos autores plantean el direccionamiento estratégico desde un punto de vista más generalizado dando a entender que la falta de un rumbo y de un plan de acción conlleva al fracaso o al éxito de las organizaciones si estas se preocupan o no por analizar estos conceptos.

Ahora bien, con el paso del tiempo, variados hechos dieron lugar a la evolución de del concepto administrativo de direccionamiento estratégico; el conocimiento y las investigaciones sobre esta temática se vienen dando desde los años 70 con la mayor investigación que los autores comenzaron a efectuar en distintas ramas.

De acuerdo con Rumelt (1996), desde los setenta se dio una transición hacia una orientación investigativa en el área, en la cual fue posible contar con procesos de observación más sistemáticos, análisis deductivo y modelamiento positivista. Los setenta trajeron una división entre los estudios descriptivos que estudiaban cómo las estrategias podían formarse e implementarse (proceso de formación) y los que procuraban entender la relación entre opción estratégica y desempeño.

Todo parte desde la teoría contemporánea de la administración cuyo desarrollo fue influenciado por algunos hechos importantes durante el siglo XX como lo fueron la depresión económica mundial de octubre de 1929, el aumento en cantidad y fuerza que tomaron los sindicatos y el surgimiento de nuevas leyes laborales y el aumento del gasto público. Uno de los conceptos fuertemente desarrollados por estos hechos en la teoría contemporánea de la administración fue la teoría general de sistemas, así también lo plantean Rumelt et al., (1994) pues afirman que se puede delimitar el nacimiento del direccionamiento estratégico como un nuevo estudio y teoría organizacional en los años sesenta, gracias a los aportes provenientes de la teoría general de sistemas y en parte al estructural funcionalismo

Según Kast (1979) se puede decir que hasta ahora “La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. [...El enfoque de sistemas se ha usado como referencia general para ser] usado también como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna”. Esto confirma que los autores e investigadores del campo organizacional tomaron como modelamiento los aportes del enfoque de sistemas para las nuevas teorías organizacionales, evidentemente aquí entra los primeros pasos del direccionamiento estratégico.

A partir de aquel momento, "sistema" ha venido a definir un todo integrado cuyas propiedades esenciales surgen de las relaciones entre sus partes (Beer, 1971, 250-251)¹⁶, y "pensamiento sistémico" la comprensión de un fenómeno en el contexto de un todo superior. Esta es, en efecto, la raíz de la palabra "sistema" que deriva del griego *synistánai* ("reunir", "juntar", "colocar juntos"). Comprender las cosas sistémicamente significa colocarlas en un contexto, establecer la naturaleza de sus relaciones (Capra, 1999, 47).

Básicamente, la premisa principal es que la organización es un todo de tecnología, recursos y personas que están en constante movimiento tanto entre sí mismos dentro de la organización como en el contexto exterior de la empresa en donde se desempeña y relaciona que viene a hacer las veces de mercado y el ambiente general.

También es menester mencionar como el estructural funcionalismo junto a la teoría de sistemas, soporta la idea de que las organizaciones dentro de su estructura poseen elementos comunes y que la sociedad en su conjunto es un sistema social. Con esto se pueden integrar los conceptos de sistema social y organizacional. Las teorías de la información y la cibernética han apoyado el estudio de la teoría de la organización como sistema gracias a los aportes de Shannon, Weaver y Norbert Wiener en el área de la cibernética.

Rumelt et al., (1994) explican este aporte brevemente diciendo que:

En 1958, March y Simon desarrollaron una metáfora cibernética del procesamiento de información para la estructura gerencial); Cyert y March elaboraron una teoría de la firma comportamental; también surgen los enfoques de sistemas abiertos: Burns y Stalker contrastaron los tipos mecánicos y orgánicos de la organización gerencial; Woodward mostró cómo la tecnología de los procesos de producción influenciaba la estructura organizacional, mientras que Thompson, Lawrence y Lorsh propusieron los enfoques contingentes.

Todo lo anterior da a entender que lo referente al termino sistema consta de todo lo que tenga una serie de partes o etapas que están interrelacionados y son interdependientes. Partes que se afectan entre sí, formando un sistema, que se desarrolla en otro más grande que es su contexto medioambiental.

Pasando a otro punto, existen aportes clásicos a estas teorías estratégicas, donde encontramos contribuciones de distintos investigadores del campo administrativo. Para Rumelt (1994) algunas de las fuentes más importantes son:

- Chandler (1962), estrategia y estructura. (Facetas del crecimiento de las grandes empresas y la adaptación de su estructura a tales cambios; explicó un enfoque de cambio gerencial).
- Ansoff (1965), Corporate Strategy. (El objetivo de la firma debía ser la maximización de los retornos económicos. Su enfoque tenía un hilo conductor de cinco componentes: alcance de producto–mercado, vector de crecimiento del alcance, ventaja competitiva, sinergia interna de capacidades y competencias, y la toma o compra de decisiones. Ansoff estaba más orientado a lo que hoy llamamos estrategia corporativa).
- Andrews (1965), Business Policy. (Acogió las ideas de Chandler, y le adicionó el enfoque de competencias distintivas de Selznick. Para Andrews, la estrategia sería el patrón de objetivos, propósitos o metas y las principales políticas y planes para lograr esas metas; su enfoque de formulación de la estrategia era analíticamente objetivo)

También entraron en participación los conceptos obtenidos de la planeación estratégica. Los conceptos de planeación estratégica y a largo plazo se fueron asentando como términos importantes. Las experiencias de la Segunda Guerra Mundial fueron intensamente aprovechadas (Thompson, 2001).

Con la crisis del petróleo en el 73, las tasas de cambio flotantes y las elevadas inflaciones, la planeación estratégica centrada en el pronóstico mostró cómo su procedimiento extrapolativo cuantitativo (forecasting) no funcionaba bien en los procesos de innovación o cambios revolucionarios. Por su parte, la planeación se convirtió en un mero ejercicio de fijación de metas, que avanzó en sus técnicas de diseño, que ocasionaron problemas a las fases de implementación y ejecución (Camillus, 1997).

Esto explica que la planeación estratégica que se hacía en aquel entonces no era la adecuada y las empresas no estaban siendo efectivas en este proceso puesto

que nunca tuvieron en cuenta un factor tan importante como lo es desarrollar planes de acción o estrategias que permitieran materializar lo anteriormente planeado por los administradores o directivos.

No obstante, esta planeación deliberada fue rebatida, mientras que el proceso de estrategia fue también estudiado como un proceso emergente (Mintzberg y Waters, 1978), de incrementalismo lógico (Quinn, 1980) o como una serie de eventos que se acumulan para explicitarse en la estrategia (Lindblom, 1959)

Basado en lo anterior, el direccionamiento estratégico siguió su curso de desarrollo y uno de los aportes más importantes para la evolución de este concepto administrativo lo hicieron Mintzberg y Lampel (1998) quienes presentaron una caracterización de 10 escuelas de pensamiento estratégico en su libro “Safari a la Estrategia”. Las escuelas planteadas por estos autores son:

- ✓ **Escuela de diseño:** propone a la creación de estrategia como proceso de concepción. Se promueven a Andrews y Ansoff como sus primeros exponentes. Según Mintzberg (1990), la escuela de diseño propone un modelo que considera la formación de la estrategia como un ajuste entre las amenazas externas y las oportunidades, y las fortalezas y debilidades de la empresa. De esta forma, se requiere un rígido control y las estrategias se definen acciones y objetivos explícitos. Liedtka (2000) sobre esta escuela propone que es un conjunto de atributos de proceso de diseño que facilitan entender la importancia del diseño en la creación de la estrategia.
- ✓ **Escuela de planificación:** Esta consiste en la creación de estrategia como un proceso formal. Los libros destacados de esta escuela son *Corporate Strategy* y *New Corporate Strategy*, son trabajos realizados por Ansoff en donde hace un desarrollo profundo de un enfoque sistemático para el direccionamiento estratégico.
- ✓ **Escuela del posicionamiento y la ventaja competitiva:** En esta escuela se afirma que la estrategia es un proceso analítico. Para Porter (1996) la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, cuya base se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla. De la misma manera, según Porter (1999) para lograr una ventaja sostenible, una compañía debe integrar múltiples actividades para crear un posicionamiento único donde se involucren mecanismos de compensación en la estructura de interacción competitiva

con los rivales. Los aportes de Hatten, Schendel, Teece y Rumelt, entre otros, han considerado de manera significativa el problema de la colocación de recursos y la coordinación al interior de la firma. También han presentado explicaciones sobre la causa por la cual las firmas innovadoras fracasan con frecuencia en obtener retornos sobre la inversión, en relación con otros agentes en la interacción competitiva, lo cual podría conducir a las empresas innovadoras a establecer una posición ventajosa en la disponibilidad de ciertos activos complementarios a los procesos de producción innovadores (Teece, 1986).

- ✓ **Escuela empresarial:** propone la estrategia como un proceso visionario. El autor Stacy (1992) propone premisas sobre la visión hacia el futuro, la dirección y la figura del líder. Se plantea en esta escuela sobre la manera como el direccionamiento estratégico puede incluir al entorno y sus variables impredecibles. En resumen, esta escuela se enfoca en el hecho de que el direccionamiento estratégico es una vía para poner atención hacia los cambios que se deban plantear a futuro y como le figura de un líder induce directamente de la correcta labor de dirección que se requiere al interior de la organización.
- ✓ **La escuela cognoscitiva:** Esta es la escuela de la creación de estrategia como un proceso mental. Esta escuela sugiere que los gerentes o administradores se encargan de reducir la incertidumbre y minimizar lo complejo que resulta la toma de decisiones estratégicas, pues estos cuentan experiencia para poder resolver los problemas que se presenten, la cual aplican a variados contextos.
- ✓ **Escuela del aprendizaje:** Para esta escuela se afirma que la creación de estrategia es un proceso emergente. Lo anterior se sustenta en la explicación del éxito estratégico reside en el desempeño mediante la adquisición de nuevas formas de ventaja competitiva, que pueden ser obtenidas desde la realización de nuevos contratos laborales, o en la creación de mercados recientes que han sido diseñados por nuevos competidores bien sean directos o indirectos con base al producto que ofrezcan.
- ✓ **La escuela de poder:** Considera la creación de estrategia como un proceso de negociación. El principal planteamiento de esta escuela radica en que El desarrollo de estrategias al interior de la organización incluye un

intenso proceso político, mientras que la organización es vista como una entidad que utiliza su capacidad de imponerse sobre sus socios y sobre terceros en alianzas, redes o híbridos organizacionales (Mintzberg y Lampel, 1999).

- ✓ **La escuela cultural:** Esta escuela propone la creación de estrategia como un proceso colectivo. Concibe la organización, estratégicamente, como una comunidad interesada en la creación de mecanismos de concertación e integración, en donde la cultura tiene un papel preponderante en el cambio cuantitativo y cualitativo (Mintzberg, 1998). Es decir, esta escuela contempla a la empresa como el pilar sobre el que se fundamenta la creación de la estrategia a partir de una comunidad que se encuentra integrada, se entiende por tanto que es un medio de encuentro del personal y los directivos que realizan las labores necesarias para la actividad de la empresa en donde naturalmente se forma una cultura, por tanto a partir de ésta es que se formará el proceso de la creación de estrategias acordes a las necesidades de la organización.
- ✓ **La escuela ambiental:** Explica la creación de estrategia como un proceso reactivo. La interrogante aquí es sobre cómo las organizaciones se adaptan o intervienen sobre sus ambientes. Los enfoques contingentes y la ecología de las poblaciones permiten delimitar las opciones estratégicas, con un apoyo importante en la conformación de instituciones (Mintzberg y Lampel, 1999). En esta escuela se trata de entender como las organizaciones intervienen en su medio ambiente externo, en muchos casos haciéndose como un proceso reactivo, es decir, de respuesta a los estímulos en los que se ven influenciadas las organizaciones.
- ✓ **Escuela de Configuración:** Esta escuela explica el proceso de la creación de estrategia como causa de una transformación. Lo planteado en esta escuela se sustenta bajo dos términos: la configuración y la transformación. Cuando una organización acoge estados de existencia, entonces la creación de estrategia se convierte en un proceso para pasar de un estado a otro. La transformación viene entonces a ser parte inevitable e innegable de la configuración.

No obstante, también es importante mencionar la teoría del Michael Porter con respecto a su libro Estrategia Competitiva en donde Porter (1982) afirma que “La

formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar a una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio - abarca fuerzas sociales y económicas-, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite” (p. 19).

En este mismo libro Porter (1982) pone de manifiesto cinco fuerzas competitivas que afectan a los sectores industriales en general, no importa a cual pertenezcan específicamente, siempre se van a ver influidos por estos de igual forma. Las cinco fuerzas que Porter propone son:

- **Intensidad de la competencia actual:** Es la definición que se le da a las empresas de la misma industria que compiten fabricando productos u ofreciendo servicios semejantes entre sí.
- **Presión de productos Sustitutos:** Se define así a los productos que pueden satisfacer las mismas necesidades de otros productos existentes en el mercado.
- **Poder negociador de los compradores:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios de las empresas. Propiamente Porter (1982) explique “Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicio y cuando enfrentan los rivales entre sí” (p. 40).
- **Poder negociador de los proveedores:** Porter (1982) dice que “pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes” (p. 43).
- **Riesgo de nuevos participantes:** son las empresas que pueden entrar a competir con los participantes actuales de un sector aportando más capacidad y conquistando cuota de mercado.

En tanto, se debe desglosar paso a paso el proceso de planeación estratégica para hacer más visible y específico sus componentes. Para Dess y Lumpkin (2003) la dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas" (p. 3). A partir de la anterior definición, se desglosan tres procesos consecutivos:

análisis, decisión y acción, cada proceso tiene una serie de componentes necesarios para realizar los planteamientos estratégicos. Los autores Dess y Lumpkin (2003), también afirman que el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias; por tanto, según lo planteado por estos autores, los pasos a seguir serían los siguientes:

a) Análisis: consiste en analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa:

b) Formulación Estratégica: De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), la formulación estratégica es el “desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas”. (p.12). Una estrategia eficazmente formulada es en la que se ha hecho un correcto diagnóstico de la capacidad interna de la empresa y como estas se integran con la información obtenida del ambiente general, lo que va a permitir a la dirección generar la ruta apropiada que debe seguir la empresa para alcanzar los objetivos.

c) Implantación: Según lo plantean Johnson y Scholes (1997), la implementación estratégica comprende la planificación de las tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; es la forma en que se va a materializar las estrategias con fin en el logro de los objetivos propuestos. Se observa entonces que en esta etapa es donde los factores y componentes internos, sumado a la gestión empresarial se disponen para que la empresa pueda dar paso a ejecutar las estrategias previstas.

El desarrollo del direccionamiento estratégico de la organización se llevará a cabo bajo el modelo de planeación estratégica (Serna Gómez, 2000). A partir de este modelo y con el estudio de los recursos y capacidades de la empresa “Frutos de La Unión” y de su ambiente externo se da respuesta a los siguientes interrogantes:

- **¿Quién es la empresa?** qué es, a qué se dedica (misión), para donde va (visión); conocer su historia, sus valores, sus políticas, etc.
- **¿Dónde está?:** realizar diagnóstico estratégico haciendo un análisis interno para conocer las fortalezas y debilidades, mientras se efectúa un análisis externo para identificar amenazas y oportunidades presentes en el entorno.

- **¿Qué es lo que la empresa hace bien?** ¿Qué es lo que está bien en la empresa? es decir, ¿Cuáles son sus fortalezas?
- **¿En qué está fallando?** Cuáles son sus debilidades y puntos débiles.
- **¿Cuáles son sus carencias y limitaciones?** Qué le falta, qué la limita, de qué carece.
- **¿Cuáles son los valores básicos y hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa?** Qué tan interiorizados están los valores corporativos en las personas que integran la empresa y como se refleja esto en la cultura y los procesos.
- **¿Qué distingue a la empresa con relación a la competencia?**
- **¿Hacia dónde puede ir?** Hasta ahora que objetivos son alcanzables.
- **¿Hacia dónde quiere ir?** Qué objetivos quisiera alcanzar
- **¿Cómo llegar allá?** De qué forma la empresa va a alcanzar los objetivos que se ha trazado.

Y así en resumidas cuentas, es que la investigación obtiene una ruta a seguir basado en los conocimientos históricos y prácticos obtenidos por los diferentes estudiosos administrativos sobre el tema del direccionamiento estratégico, de esta forma el proceder del trabajo se conforma con un orden adecuado y que permite la evolución y concreción de un proceso de distintas partes secuenciales y necesarias que darán como resultado el norte estratégico más recomendado para las necesidades de la empresa y sus proyecciones de crecimiento.

1.5.2 MARCO LEGAL

Se agrega el respectivo marco legal para la correcta ejecución de la ruta investigativa planteada de direccionamiento estratégico con los debidos soportes legales que garantizan y permiten el desarrollo empresarial de la organización “Frutos de La Unión”

Certificado de BPA (Buenas prácticas agrícolas) NTC 5400
RESOLUCIÓN 14712 de octubre de 1984.

ARTICULO 1. El control sanitario de los vegetales, como frutas y hortalizas elaboradas, destinadas al consumo humano, deberá efectuarse por el Ministerio de Salud y los Servicios Seccionales de Salud, de acuerdo con las normas vigentes y con el objeto de evitar enfermedades.

ARTICULO 2. Para log efectos de la presente resolución en la fabricas de alimentos donde se elaboran frutas, hortalizas y otros vegetales deberán cumplirse los requisitos establecidos en el Decreto No. 2333 de 1982 y disposiciones complementarias.

ALIMENTO NATURAL: Todo alimento de origen animal o vegetal que para consumo inmediato solo requiera la remoción de la parte no comestible y los tratamientos indicados para su perfecta higienización y conservación.

ARTICULO 4. Las disposiciones de la presente resolución estarán relacionadas con las frutas, vegetales y hortalizas, tanto en su estado natural como en su estado de productos elaborados, debiendo en Cada caso estar en buen estado de higiene y conservación, libres de defectos y materias extrañas.

RESOLUCIÓN 2674 DE 2013

En el artículo 1 establece su objetivo el cual consiste en establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

1.5.3 MARCO ESPACIAL

El propósito del marco espacial es definir la ubicación tanto macro como micro en donde se realizara la investigación del proyecto.

El territorio que comprende la República de Colombia está situado en la esquina noroccidental de América del Sur y tiene un área continental de 1.141.748 km² más un área marítima de 928.660 km². Colombia es el vigésimo sexto país más

grande del mundo y el cuarto en Sudamérica, después de Brasil, Argentina y Perú.⁵

El país tiene soberanía en el Mar Caribe, el Océano Pacífico, la Selva amazónica, la cuenca del Orinoco y los Andes. Colombia se divide administrativamente en departamentos, municipios, territorios indígenas, regiones y provincias. El Ministerio de Hacienda prevé un crecimiento del PIB de 3,5 por ciento, en tanto que el Fondo Monetario pronostica apenas 2,8 por ciento, y el promedio de los analistas y centros de investigaciones económicas se ubica en 2,68 por ciento (Portafolio.co, 2016).

Ilustración 2: mapa geográfico de Colombia



Fuente: Wikipedia

La macro localización del proyecto se encuentra en el departamento del Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia, situado en el occidente del país. Gran parte del departamento está entre la Cordillera Occidental y la Cordillera Central de los Andes, en el valle geográfico del río Cauca de donde proviene su nombre. Está situado al sur occidente de Colombia y se compone por 42 municipios. Limita al norte con Chocó y Risaralda, al sur con Cauca, al este con Quindío y Tolima. Al oeste posee costas sobre Océano pacífico, esta zona es conocida como la Región Pacífica del Valle del Cauca, teniendo bajo su jurisdicción la Isla de Malpelo. La capital del departamento es Santiago de Cali.⁶

⁵ Ver en línea en: https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa_de_Colombia

⁶ Ver en línea en: https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca

La actividad económica del Valle Del Cauca, agricultura cuenta con cultivos tecnificados de caña de azúcar, café, algodón, soya y sorgo. Por estas razones, el Valle es el tercer departamento en producción industrial. La principal industria es la azucarera, junto con la producción de papel, químicos, maquinaria y equipos. (En Colombia).

Ilustración 3: Símbolos y ubicación del departamento del Valle del Cauca



Fuente: Wikipedia

La micro localización del proyecto de investigación, se encuentra en la Unión Valle, ubicado en el barrio SAN LUIS. La Unión es uno de los 42 municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca en Colombia, localizado en la región norte del departamento a 163 km de la ciudad de Cali y a 396 km de la ciudad de Bogotá.⁷ El municipio se encuentra ubicado en la ribera occidental del Río Cauca, entre la Cordillera Occidental y la Cordillera Central. Catalogada como *"La Capital Vitivinícola de Colombia"* este municipio a diferencia de la mayoría de las demás ciudades del Valle, cuenta con una agricultura altamente diversa, pues se cultiva en gran cantidad toda clase de frutas tropicales como la papaya, la uva, el maracuyá, el melón, la mora, el lulo, el cacao, el café, la guayaba, entre otros, teniendo una capacidad diferente a las otras localidades vallecaucanas pues su eje hortofrutícola no se centra en la caña de azúcar, cultivada en un 80% en todo el departamento.

⁷ Ver en línea en: [https://es.wikipedia.org/wiki/La_Uni%C3%B3n_\(Valle_del_Cauca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/La_Uni%C3%B3n_(Valle_del_Cauca))

Ilustración 4: Ubicación geográfica del municipio de La Unión



Fuente: Wikipedia

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

Para la realización del direccionamiento estratégico, es importante que se tenga en cuenta el cómo y cuáles son los aspectos de investigativos como el tipo de investigación, enfoque de la investigación, método de análisis, fuentes de información (primarias y secundarias), técnicas para recopilar la información y el manejo de la misma.

1.6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el direccionamiento se manejara una investigación de tipo descriptiva: en esta se va detallar la situación específica de la empresa, permitiendo describir los problemas en cuanto a la disposición de las áreas, cargos, procesos, procedimientos, actividades, líneas de comunicación y mando, puntualizando los parámetros que definan su camino como organización.

1.6.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque que se utilizará en el direccionamiento estratégico es de tipo descriptiva, Nada más partiendo del análisis de los entornos que ofrecen variables cuantitativas como cualitativas. A su vez, el uso de algunas herramientas para la recolección de información, como encuestas y matrices, reflejará el enfoque mixto en el manejo de la información con datos numéricos y no numéricos.

1.6.3 MÉTODO DE ANÁLISIS

El método de análisis que se emplea en la investigación es el deductivo, ya que se parte de lo general a lo más específico, a partir de las variables que se observarán

en el estudio del macro y micro entorno de la empresa, definiendo los posibles resultados que afecten el desarrollo normal de la organización y como estos se pueden controlar.

1.6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la investigación se utilizaron fuentes de información de tipos primarias y secundarias.

1.6.5 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes de información primarias son originarias de un estudio en particular o proveniente de personas que tienen contacto directo con el estudio, Para la investigación vienen inicialmente de su propietario y administrador, conocedores de la situación actual y encargados de definir los objetivos de la empresa; de sus trabajadores que son el eje de su funcionamiento; de los clientes, proveedores y competidores, con el fin de poder determinar el direccionamiento estratégico apropiado.

1.6.6 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundarias están basadas en la información proveniente de textos de autores orientados al tema en cuestión, documentos propios de la empresa que aportan al estudio y conocimiento de esta, otras fuentes de información como páginas web, revistas, libros, trabajos de grados referentes al tema y la asesoría brindada por maestros son las principales fuentes secundarias para la realización del direccionamiento.

1.6.7 TÉCNICAS PARA RECOPILAR LA INFORMACIÓN

Para la recopilación de información, se lleva a cabo una entrevista semiestructurada la cual se realiza a su propietario o administrador; esta entrevista permite hacer preguntas abiertas con el objetivo de recibir más información por parte del entrevistado, uniendo diferentes temas de fundamental conocimiento, como generalidades de la empresa, sus objetivos y entre otros datos importantes. Seguidamente, se recopilará información a través de la observación indirecta que se le hará a la empresa como también al sector donde esta se encuentra, con el fin de conocer fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Por otro lado, se apoyará en otra técnica de recopilación de información como es la de análisis documental de las fuentes secundarias.

1.6.8 MANEJO DE LA INFORMACIÓN

A los datos recopilados se les da un tratamiento según sus fuentes. La triangulación de información se hace partiendo de puntos de vista diferentes: cuatro fuentes: los dueños del negocio, los empleados, los consumidores, fuentes primarias- y el material bibliográfico-fuente secundaria. Al mismo tiempo, se lleva a cabo la aplicación de varias técnicas para el análisis de información: entrevista, encuesta, observación y análisis documental. Se efectúa un tipo de triangulación indefinida, donde la información recabada a partir de los empleados y consumidores y del análisis y de las fuentes secundarias se da a revisión a los dueños del negocio, posteriormente al desarrollo de la entrevista para que sean ellos quienes validen esta información. De igual forma y dada su importancia en el proceso investigativo, se hace uso del análisis estadístico para darle tratamiento a datos de origen cuantitativo en cuanto las técnicas así lo requieran.

2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

2.1 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.1 Entorno Económico

PIB

El Producto Interno Bruto es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o una región durante un período determinado.

Para el primer trimestre de 2017 comparado con el primer trimestre de 2016, el PIB creció 1,1%, esto dado gracias al comportamiento de algunas ramas de actividad económica importantes como: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; y actividades de servicios sociales, comunales y personales.

Por otro lado, la actividad que registró la mayor caída fue la explotación de minas y canteras.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el PIB decreció 0,2%. La mayor caída la presentó la actividad económica de la construcción. Y por otra parte, la actividad que registró el mayor incremento fue agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.

CUADRO 1: PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA PRIMER TRIMESTRE 2017

Tabla 1 PIB por ramas de actividad económica primer trimestre 2017

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas	
	Variación porcentual (%)	
	Anual	Trimestral
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	7,7	1,6
Explotación de minas y canteras	-9,4	-2,3
Industria manufacturera	0,3	-0,4
Suministro de electricidad, gas y agua	-0,6	-0,2
Construcción	-1,4	-2,6
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	-0,5	-2,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,3	0,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	4,4	0,8
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	2,2	1,4
Subtotal valor agregado	1,0	-0,3
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	2,7	0,3
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,1	-0,2

Fuente: DANE

En lo concerniente a agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca en el primer trimestre de 2017 el valor agregado de la rama Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca aumentó en 7,7% frente al mismo periodo del año 2016, comportamiento que obedece al crecimiento de cultivo de otros productos agrícolas en 12,0%; cultivo de café en 11,5%; y animales vivos y otros productos animales en 2,9%.

Por su parte, silvicultura, extracción de madera y pesca disminuyó en 1,1%.

El aumento del cultivo de otros productos agrícolas se explica principalmente por el crecimiento en la producción de los cultivos transitorios en 23,1% y cultivos permanentes en 8,6%.

El crecimiento del valor agregado de cultivo de café obedece al incremento en la producción de café pergamino en 11,6% respecto al mismo periodo del año anterior.

El valor agregado de la actividad pecuaria se explica principalmente por el crecimiento en la producción de leche sin elaborar en 10,5%, aves de corral en 6,3%, ganado porcino en 5,7% y huevos con cáscara frescos en 2,9%. En tanto, la producción del ganado bovino cayó en 6,2%.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el crecimiento del valor agregado de la rama en 1,6% se explica por el crecimiento de animales vivos y otros productos animales en 4,4%; actividades de silvicultura, extracción de madera y

pesca en 4,1%; cultivo de café en 3,3%; y cultivo de otros productos agrícolas en 0,4%.

El crecimiento del valor agregado de la actividad pecuaria se explica principalmente por el crecimiento de leche sin elaborar en 7,5%; ganado bovino en 6,8%; y ganado porcino en 4,4%.

El crecimiento del valor agregado de cultivo de café respecto al trimestre inmediatamente anterior, obedece al incremento en la producción de café pergamino en 1,9%.

El aumento del cultivo de otros productos agrícolas se explica por el crecimiento en la producción de los cultivos permanentes en 6,3%. Por el contrario disminuyó la producción de los cultivos transitorios en 6,1%.

Tabla 2: Producción de los principales cultivos agrícolas primer trimestre 2017

Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
Productos	Variación porcentual (%)	
	Anual	Trimestral
Cultivos transitorios	23,1	-6,1
Cereales	32,7	-16,5
Legumbres Raíces y tubérculos	15,6	0,9
Materias Vegetales	-58,8	-50,0
Productos de tabaco sin elaborar	-5,3	-28,0
Cultivos permanentes	8,6	6,3
Frutas y nueces (frescas)	9,6	8,0
Otras plantas bebestibles	28,8	-24,7
Semillas y frutos oleaginosos	39,4	12,8
Caña de azúcar	2,1	3,6
Plantas Vivas; Flores	3,2	12,1

Fuente: DANE

Inflación

Es un proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos.

La inflación por lo general es el cálculo del Índice de Precios al Consumidor (IPC). La tasa de variación anual del IPC en Colombia en agosto de 2017 ha sido del 3,9%, 5 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,1%, de forma que la inflación acumulada en 2017 es del 3,4%.

Hay que destacar la subida del 0,4% de los precios de Vivienda, hasta situarse su tasa interanual en el 4,4%, que contrasta con el descenso de los precios de Alimentos y bebidas no alcohólicas del -0,1%, y una variación interanual del 1,7%.

El ajuste en el costo de vida siguió su marcha en junio y lo hizo en una proporción mayor a lo esperado por los analistas financieros, que en sondeos del Banco de la República y Bloomberg estimaban que en el sexto mes del año sería del 0,2 por ciento.

Pero según informó el DANE este miércoles, en junio el indicador tuvo una variación del 0,11 por ciento, cifra muy por debajo del 0,48 por ciento observado en igual periodo del 2016. En el sexto mes del año hubo descensos en los grupos de alimentos (del 0,21 por ciento) y comunicaciones (del 0,05 por ciento).

De acuerdo con esta información, la inflación acumulada en lo corrido de 2017 es de 3,35 por ciento. Para estas mismas fechas del año pasado, este indicador económico acumulaba 5,10 por ciento, es decir, se registró un descenso de 1,75 puntos porcentuales.

Gráfica 1: IPC total – Variación anual



Fuente: Ministerio de Hacienda

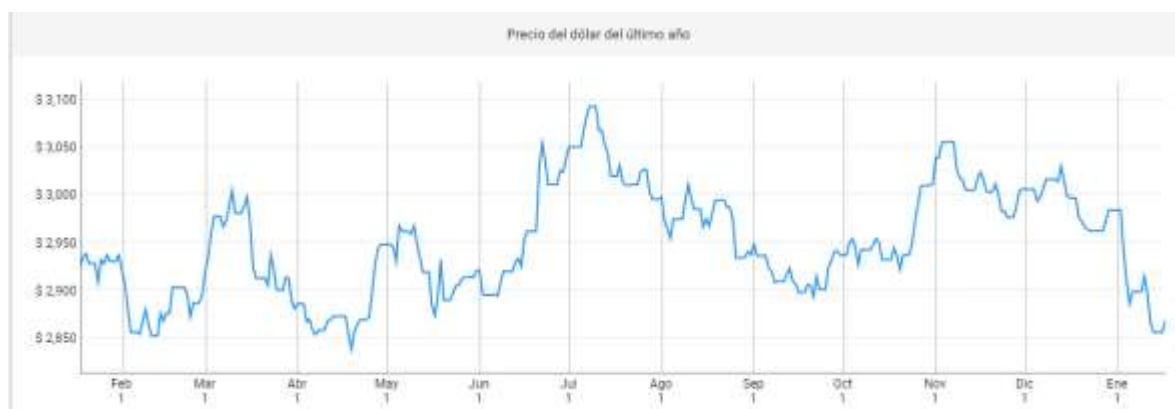
Tasa de Cambio

La tasa Representativa del mercado (TRM) o tasa de cambio es la cantidad de pesos colombianos que se obtienen a partir de un dólar estadounidense que es la moneda de referencia. Esta tasa se calcula básicamente por las leyes de oferta y demanda, es decir, a partir de las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios del mercado cambiario.

Durante lo corrido del año la tasa representativa del mercado tomada a partir del dólar ha tenido muchas fluctuaciones; logró pasar en varias ocasiones la barrera de los \$3000 pesos lo que generó muchas preocupaciones en muchos sectores de la economía que dependían de insumos o artículos extranjeros para su operación, y así de la misma forma generó optimismo entre muchas actividades económicas del país que tienen entre sus servicios la exportación, pues estos veían con buena cara el aumento del precio de la divisa. Así, de igual forma esta moneda alcanzó a posicionarse por debajo de los \$3000 pesos invirtiendo las preocupaciones entre los sectores económicos. Para ser más exactos, en 2017 la divisa norteamericana alcanzó un valor máximo de \$3092,65 pesos, el valor más bajo que tuvo fue de \$2837,90; toda la operación en promedio durante el año da como resultado un valor de la divisa de \$2951,32. Entonces para resumir, la tasa de cambio del peso hacía el dólar viene siendo muy alta desde hace varios años, no obstante para el 2017 se mantuvo en valor adecuado con el cual era posible mantener de forma estable el peso, lo que le ha permitido ganar terreno económicamente ante la divisa americana, además es importante resaltar el hecho de que el peso colombiano se posiciona como la moneda más reevaluada de las economías latinoamericanas, estando por encima de monedas como el peso mexicano y el real brasileño.

En el siguiente gráfico puede observarse de mejor forma todo lo antes mencionado y además se puede apreciar cómo ha caído el precio del dólar al inicio del nuevo año.

Gráfica 2: Variación precio del dólar 2017



Fuente: <http://www.dólar-colombia.com>

Matriz de Impacto Económico

Variable	Tendencia	Impacto	¿Por qué?
PIB	Este año para Colombia no fue el mejor en cuanto a crecimiento económico. El país ha venido y seguirá por una constante desaceleración de su economía y su producción.	Alto Negativo	Debido a las políticas fiscales y el bajo poder adquisitivo que ha tenido la población se imposibilita la capacidad de compra de las personas.
Inflación	Para este año continuamente los bolsillos de los colombianos se vieron afectados por causa de la inflación que a pesar de que está controlada, logró sentirse e inclusive el gobierno ya prepara su contingencia sacando un billete de mayor denominación por lo que este fenómeno económico seguirá en crecimiento.	Medio Negativo	La devaluación del peso ha sido un factor muy importante además el precio del petróleo que es la principal exportación sigue siendo muy bajo afectando la economía colombiana en general.
Tasa de Cambio	La tasa representativa del mercado viene siendo muy fluctuante desde hace poco más de un año, sin embargo ha venido retrasando su valor y cada vez adquiere precios más bajos, dando así señales de los bajos precios que se pueden esperar para los siguientes periodos.	Alto Negativo	El precio del petróleo sigue estando en una gran baja, sin embargo ha logrado acumular terreno en los últimos periodos lo que implica una ligera estabilización de la economía colombiana y recuperación del valor de

			la moneda de este país.
--	--	--	-------------------------

2.1.2 Entorno tecnológico

Investigación y desarrollo

Las inversiones en investigación y desarrollo son un gasto fundamental para el crecimiento de una nación. Es un lujo que no todas las naciones se pueden dar debido a que existen necesidades más apremiantes de las cuales deben tratarse primero en la distribución del presupuesto.

En esta importante temática de la vida productiva de cualquier país, se puede afirmar que Colombia está ascendiendo muchos escalones.

En el año anterior, exactamente en el mes de agosto de 2016 se publicó el último informe del Global Innovation Index (GII), el cual mostraba los resultados de este índice y que tiene por objetivo identificar las economías más innovadoras y los factores que han hecho más eficientes a estas economías.

Colombia mejoró su estado en el índice comparado con el año 2015. Según el GI, el país ascendió una posición en América Latina y el Caribe, lo que la ubicó en el quinto lugar regional superando a países como Brasil y Argentina. Además logró escalar cuatro puestos a nivel global pasando del puesto 67 al 63.

Entre los ítems evaluados se destacan algunos de buen desempeño como son *Producción científica y tecnológica*, en el cual Colombia escaló cuatro puestos frente al 2015, pasando del lugar 86 al 82 de 128 países. En este pilar de evaluación, los indicadores que más de destacaron fueron los relacionados con el aumento en la *Publicación de artículos científicos y tecnológicos del país en relación al PIB* donde se ascendió del puesto 97 al 91, y las *Citaciones de las Publicaciones Científicas del País* en donde se escaló del puesto 47 al 45.

También se destacan otros indicadores de buen avance en Ciencia, Tecnología e Innovación, en donde se identifica un mejor desempeño en áreas como el de *Sofisticación de Negocios* en el cual ascendió cuatro lugares pasando del puesto 53 al 49. También se destacan componentes como *Empleo en servicios intensivos en conocimiento* en donde el país mejoró su posición en tres lugares (86 al 83), así como, el *Gasto en Investigación y Desarrollo Tecnológico (I+D) ejecutado por*

empresas, pasando del puesto 70 al 67 en 2016, y el indicador de *gasto en investigación y desarrollo tecnológico (I+D) financiado por empresas*, el cual se ubicó en el puesto 50 entre 128 países.

No obstante a pesar de que se avanzó en muchos aspectos, en el índice se calificó al país con una puntuación de 34,16 sobre 100. Una calificación que es evidentemente deficiente además si se tiene en cuenta los resultados obtenidos años anteriores, se deja ver un descenso puesto que en 2013 la puntuación fue de 37,4; en 2014, de 35,5; y en 2015, de 36,4; sin embargo ninguna de las puntuaciones anteriores era muy buena. Todo lo ocurrido en este tiempo deja un decrecimiento en innovación de 8,6 % en solo tres años.

También es importante resaltar la ley colombiana 1450 de junio 16 de 2011 la cual hace una modificación en el artículo 158-1 del estatuto tributario y con esto se mejora los beneficios para los contribuyentes que inviertan en investigación y desarrollo tecnológico. La deducción pasa del 125% al 175% de la inversión, y el límite pasa del 20% de la renta líquida al 40%. Además logra deducir en años siguientes lo que no pueda deducir en el año de inversión debido al límite del 40% de la renta líquida, es decir que el exceso de ese 40% se puede deducir en los años gravables siguientes.

Otro aspecto a resaltar es la incorporación del programa *Colombia Científica* introducido por los ministerios de Educación Nacional y de Comercio, Industria y Turismo, el Icetex y Colciencias. Este programa tiene como objetivo mejorar la calidad investigativa, de docencia y de internacionalización de las Instituciones de Educación Superior (IES), y fomentar los lazos entre estas y el sector productivo del país. El programa está enfocado esencialmente en crear ecosistemas en ciencia, tecnología e innovación y en aumentar el volumen de doctores del país. Se invierte en este programa la suma de \$234.000 millones de pesos, \$160.000 en financiar ocho ecosistemas científicos, cuatro en 2017 y cuatro en 2018, y \$74.000 en becas condonables para maestrías y doctorados. El dinero que se utilizará en este programa es producto de un crédito con la banca multilateral.

Sin embargo, recientemente el gobierno nacional ha presentado el presupuesto que se otorgará para ciencia, tecnología e investigación durante el año 2018. La comunidad científica mostró su indignación por el radical recorte presupuestal, el cual pasará de \$380.000 millones en 2017 a \$222.000 millones en 2018. El Gobierno defiende esta iniciativa afirmando que la caída de los precios de las materias primas ha golpeado las finanzas nacionales, generando así un recorte generalizado en el presupuesto.

Las protestas y reclamos de parte de la comunidad afectada fueron evidentes y una de las razones fue porque el presidente Santos hace dos años en una rendición de cuentas de Colciencias, se había comprometido a escalar el presupuesto del sector al 1% del PIB.

Tecnologías de la Información y la Comunicación

Se abrevia y reconoce fácilmente con el término de TIC's. Se refiere a todas las tecnologías que permiten acceder, producir, transferir o guardar información. Las TIC's son apreciables en todos los ámbitos de la vida cotidiana y no requieren ser un experto o alguna habilidad especial para poder utilizarlas.

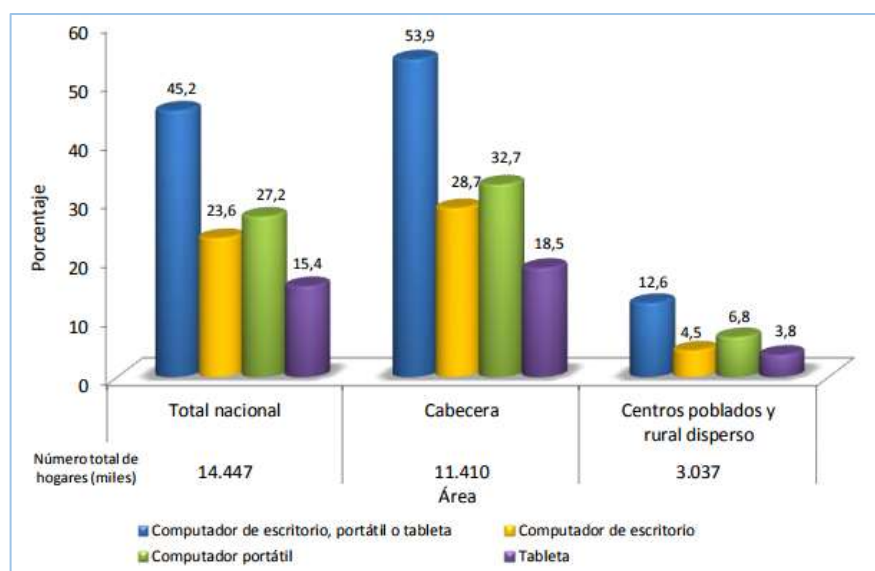
Entre los tipos de TIC's más comunes se encuentran los televisores, teléfonos celulares, computadores, radios, consolas de videojuegos, tabletas y el internet.

Tiene variados usos como son por ejemplo el entretenimiento, aprendizaje, contacto entre personas, conocer la actualidad mundial o regional y brindar un espacio para expresar opiniones, posturas o hechos.

En Colombia, la tenencia y uso de las tecnologías de la información y la comunicación son calculados por el DANE. En el último informe realizado en el año 2016 se encontró que el 45,2% de los hogares poseía computador de escritorio, portátil o tableta; 53,9% en las cabeceras y 12,6% en centros poblados y rural disperso.

En el siguiente gráfico se puede apreciar en color azul los hogares del total nacional que poseen computador de escritorio, portátil o tableta. En amarillo identifican los hogares con computadores de escritorio en el total de hogares cabeceras municipales y zonas rurales, lo mismo con el color verde para portátiles y morado para tabletas.

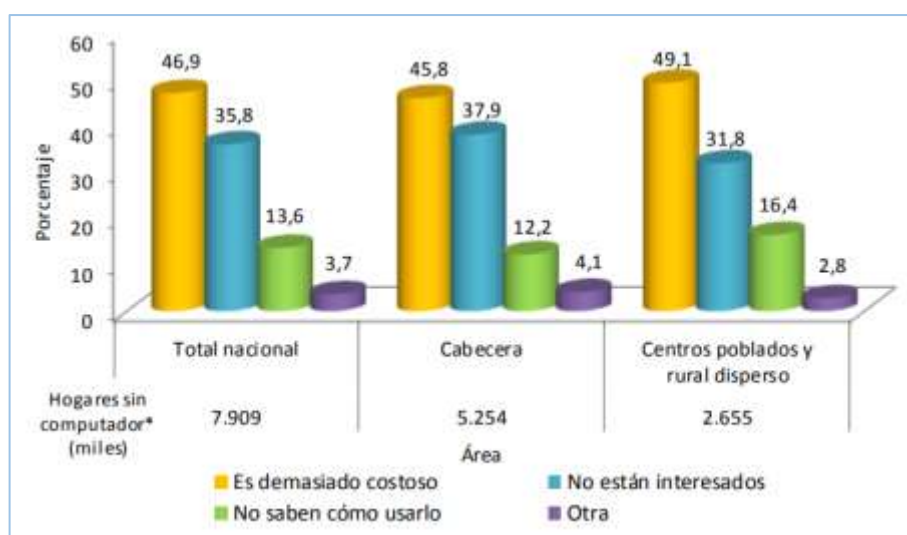
Gráfica 3: Tenencia de computador de escritorio, portátil o tableta



Fuente: DANE

Otro dato muy importante es que el DANE encontró con la investigación las razones por las cuales las personas no adquirieron computador de escritorio, portátil o tableta. Siendo el factor principal el elevado costo de estos aparatos.

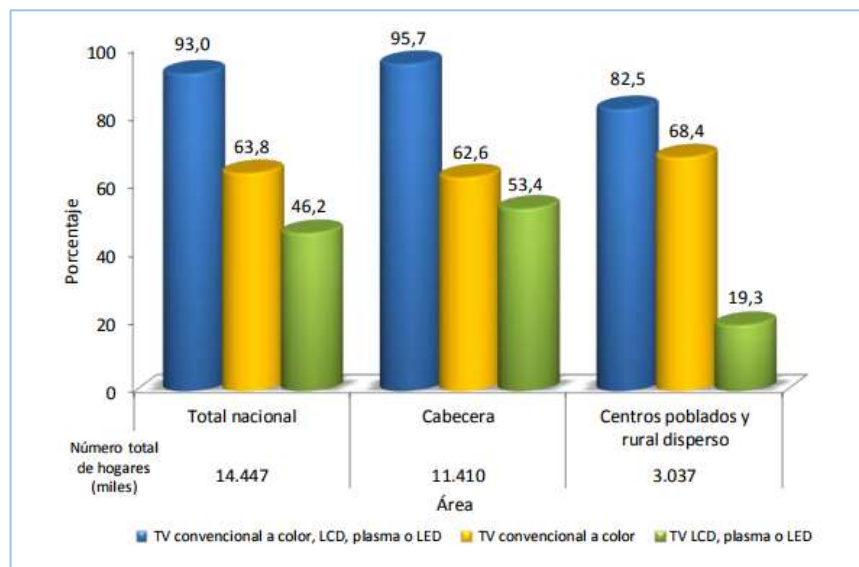
Gráfica 4: Razones por las que los hogares no poseen computador de escritorio, portátil o tableta.



Fuente: DANE

También el DANE indagó por la proporción de hogares que disponen de televisión a color convencional, LCD, plasma o LED y los siguientes fueron los resultados:

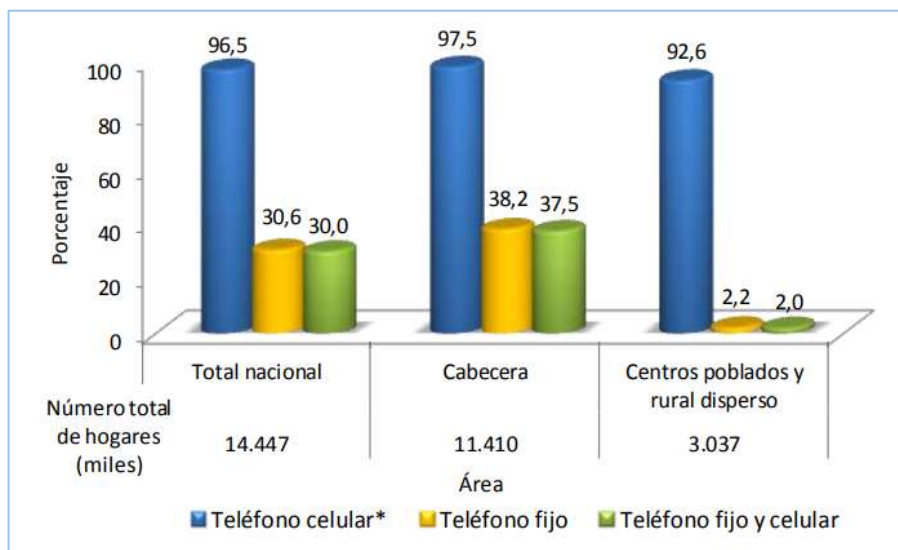
Gráfica 5: Proporción de hogares que poseen televisor a color convencional, LCD, plasma o LED



Fuente: DANE

La investigación también dio cuenta del total nacional de personas que poseen telefonía celular o fija en los hogares. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

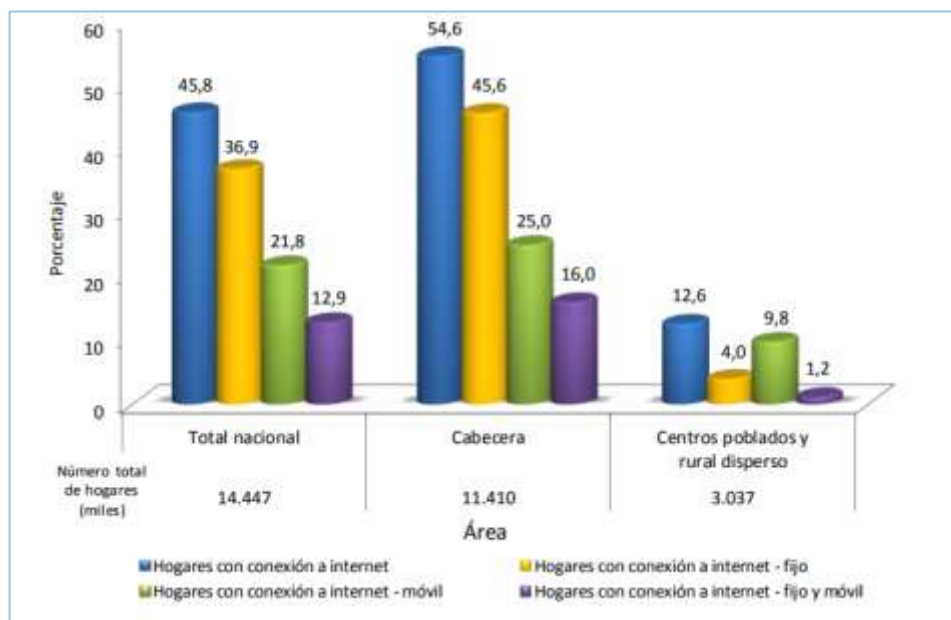
Gráfica 6: Hogares que poseen servicio de teléfono celular y telefonía fija



Fuente: DANE

Otras estadísticas muy relevantes son las del tipo de conexión a internet que tienen los colombianos en sus hogares.

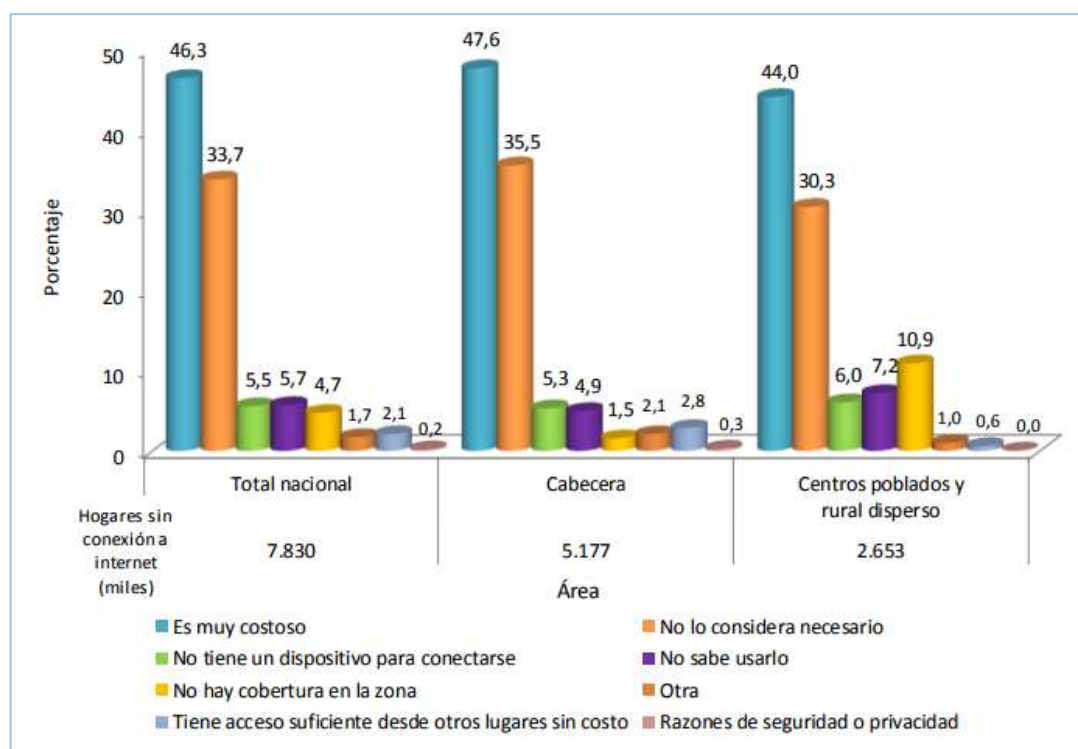
Gráfica 7: Hogares que poseen conexión a Internet según tipo de conexión



Fuente: DANE

Y por último también es importante conocer en los hogares a nivel nacional que no tienen conexión a internet, cuales son las razones por las que no disponen de este.

Gráfica 8: Razones por las que algunos hogares no disponen de conexión a internet



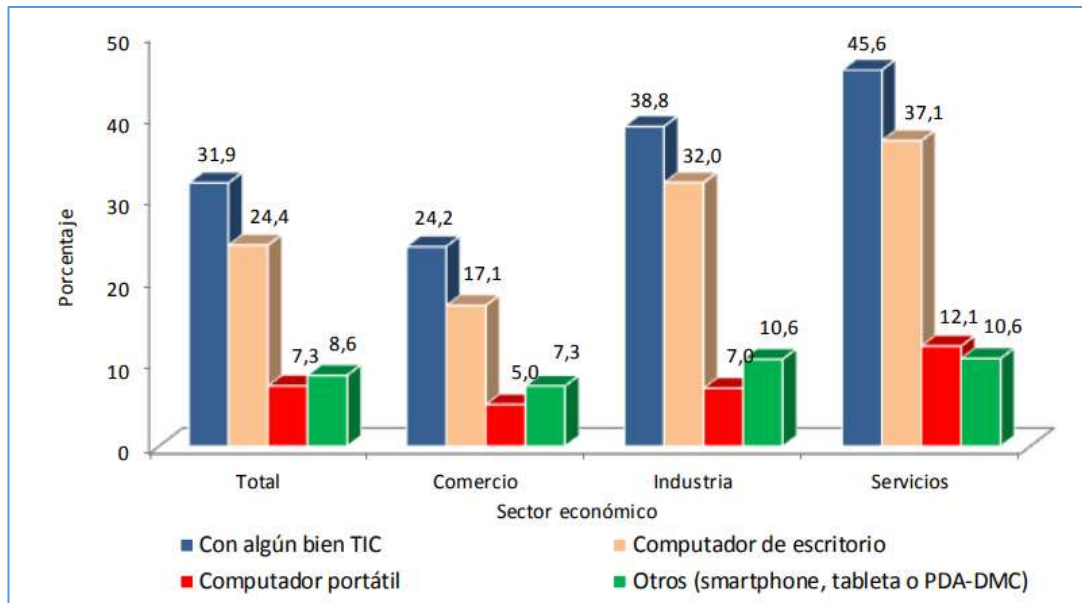
Fuente: DANE

Ahora, también es importante hacer un análisis no solo de los hogares sino de los establecimientos que cuentan con tenencia de algún tipo de TIC. Esta estadística es fundamental pues también da luz sobre la cobertura que están teniendo los sistemas de comunicación en la vida cotidiana empresarial del país.

En Colombia, el DANE realiza una encuesta a micro establecimientos de todas las ramas productivas y que no cuentan con más de 9 trabajadores

De los 33.013 micro establecimientos analizados en el periodo octubre 2015 a septiembre 2016, el 31,9% usaba algún bien TIC, el 24,4% usaba computador de escritorio, el 7,3% usaba portátil y el 8,6% usaba otros.

Gráfica 9: Micro establecimientos que tienen en uso bienes TIC

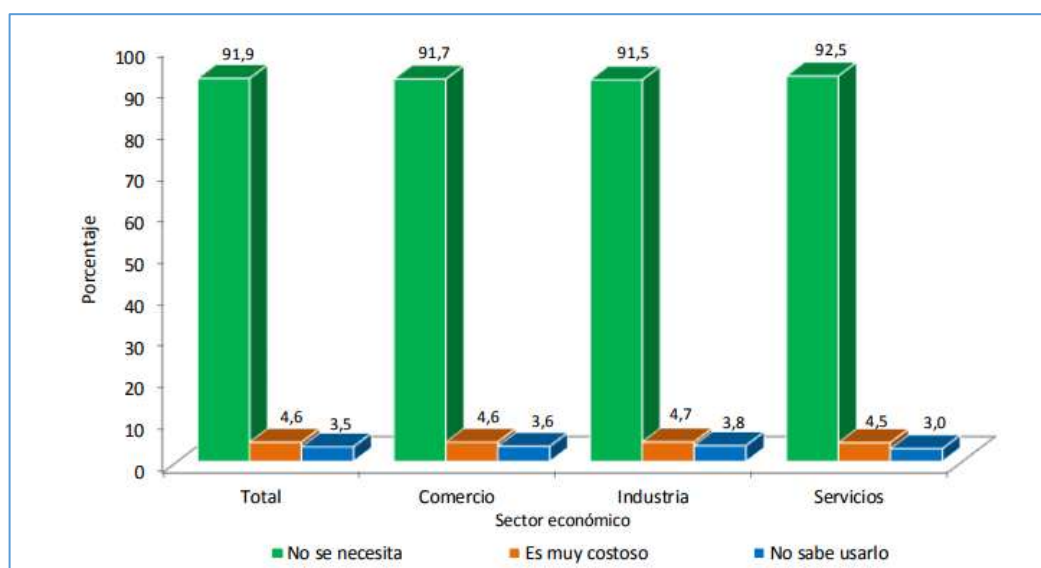


Fuente: DANE

Algo muy interesante es el análisis que el DANE realizó sobre las razones por las que los micro establecimientos que no usaron bienes TIC, el 91,9% argumentó que no los necesitaron y por sector, 91,5% en industria, 91,7% en comercio y 92,5% en servicios.

El costo y no saber usarlos, fueron las siguientes razones que adujeron el total de micro establecimientos que no usaron estos bienes TIC, con 4,6% y 3,5%, respectivamente.

Gráfica 10: Razones por las que los Micro establecimientos no poseían computador de escritorio, computador portátil, ni otros bienes TIC



Fuente: DANE

Un dato importante es la cuestión de la tenencia de conexión a internet por parte de estos micro establecimientos, el DANE encontró que el 26,3% de los micro establecimientos investigados durante el periodo de octubre de 2015 a septiembre de 2016, tuvo acceso o utilizó Internet; 33,0% en industria, 19,3% en comercio y 38,7% en servicios.

Eficiencia de infraestructura:

La infraestructura es un tema fundamental en el desarrollo de la economía de un país. El saber que una nación cuenta con carreteras adecuadas y eficientes, buenos puertos marítimos, aeropuertos y eficiencia en tecnologías y comunicación brinda mucha confianza para la realización de inversiones y proyectos productivos.

Actualmente el país está ejecutando algunas inversiones importantes que garantizaran mayor desarrollo económico, entre ellas se encuentra las remodelaciones a las que se ha sometido el aeropuerto El Dorado con las cuales se consiguió hacer nuevos puentes de abordaje, zonas de carga, el Puente Aéreo, edificios administrativos y hangares.

Se busca que el aeropuerto aumente su capacidad a 90 operaciones por hora y 40 millones de pasajeros para los siguientes seis años.

También se encuentra actualmente en obras el proyecto vial conocido como *Ruta del Sol*. Con este proyecto se busca promover los negocios que están en el centro del país agilizando el paso de mercancías entre Bogotá y la región Caribe.

Se estima que este corredor vial tendrá 1.071 kilómetros y cubrirá el trayecto entre Villeta, Cundinamarca y la Troncal del Caribe, a pocos kilómetros de Santa Marta.

En el mes de junio, la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) le transfirió recursos del presupuesto 2017 al Instituto Nacional de Vías (Invías), por un total de \$110.000 millones.

Adicionalmente, ambas entidades se encuentran en la gestión para recomponer los espacios presupuestales para garantizar la ejecución de estas en los siguientes años 2018 y 2019. De esta manera, Invías recibiría otros \$370.000 millones: \$290.000 millones para el 2018 y \$80.000 millones para 2019.

Además, el gobierno de Colombia tiene un ambicioso programa de infraestructura de transporte que está en marcha desde hace cuatro años. El objetivo es modernizar las vías del país que tienen un atraso de casi 20 años según los estudios realizados por diferentes entidades.

También el gobierno y las entidades gubernamentales junto a las concesionarias de obras están en ejecución del programa de autopistas de cuarta generación (4G). La mayoría de los proyectos inició su etapa de construcción durante el año 2011 y ya tienen buen avance.

Se ha realizado una inversión en las 14 vías 4G que están en marcha que supera el billón de pesos, según lo confirman las cifras que manejan los concesionarios y la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI).

Una de las obras que reporta mayor porcentaje de avance físico es la conocida como Alto Magdalena, que tiene una longitud de 190 kilómetros. La ejecución de las obras de este proyecto ya van en el 24% y la inversión a diciembre de 2016 asciende a \$282.120 millones.

Entre las obras destacadas se encuentra el proyecto de la Perimetral de Cundinamarca que lleva un avance del 27,8% y en donde se han hecho inversiones de más de \$160.000 millones.

También se puede mencionar la Concesión Costera Cartagena Barranquilla que es otra de las obras que más avance físico reporta. Para este proyecto está incluida la construcción del viaducto de la Ciénaga de la Virgen, que es el más largo del país, y lleva un avance físico del 18,1% y la inversión supera los \$230.000 millones. La construcción de este proyecto se realiza con tecnología avanzada mediante elementos prefabricados y equipo especializado de montaje, cuyo propósito es mejorar la conectividad entre Cartagena y Barranquilla y además darles a las ciudades aledañas un mayor desarrollo urbanístico y turístico.

El año pasado 2016, el Consejo Privado de Competitividad presentó el Índice Nacional de Competitividad para el periodo 2016-2017 el cual en los temas referentes a la logística e infraestructura tiene aún mucho por mejorar.

En el análisis se explica que el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial advierte que Colombia avanzó tres posiciones en América Latina durante el período 2007-2016, pasando así del puesto número 15 al 12 entre un total de 18 países.

También, de acuerdo con el Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial se informa que en el ámbito de infraestructura, entre 2006 y 2016 el país pasó de la posición 10 a la 13 de 18 países de América Latina. Esta situación se explica entre otras cosas por la baja calificación que obtuvo en cuestión de calidad de la infraestructura vial y férrea. Ahora en estas mismas categorías durante el 2016, Colombia ocupó los puestos 16 y 10, respectivamente.

No obstante, el Gobierno nacional ha planteado un ambicioso plan de infraestructura con las concesiones de cuarta generación, también llamadas carreteras 4G. Además de que se cuenta con iniciativas privadas en el marco de las alianzas público-privadas (APP), la adecuación de aeropuertos, el desarrollo y ampliación de nuevos puertos y la obra pública– con todo esto se busca revertir esta tendencia de descenso en la calidad de infraestructura y logística.

Matriz de Impacto Tecnológico

Variable	Tendencia	Impacto	¿Por qué?
Investigación y Desarrollo	En decrecimiento. A pesar de que el gobierno en los últimos años ha estado invirtiendo en ciencia e investigación a través de algunos programas, se puede observar que seguirá por el mismo camino de poca inversión y recursos para la innovación. El gobierno de Colombia nunca ha tenido como prioridad el campo de la investigación y la tecnología. Lo que se invierte allí es muy poco y el Estado ya anunció el recorte presupuestal para ciencia e investigación para el año 2018.	Medio Negativo	Es evidente que el gobierno tiene actualmente otras áreas en las que enfocarse como la implementación de los acuerdos de paz y el sostenimiento de la economía debido al difícil momento por el que pasa el país entre otras cosas por la caída en el precio del petróleo. El sector de comercialización agroindustrial siempre se ha visto afectado pues el gasto nunca ocupa lugar a la mejora de la eficiencia y productividad del campo.
Tecnologías de la información y la comunicación	Se encuentra actualmente en disminución. Aun son muchos los hogares y pequeñas empresas que no disponen de tecnologías para la información y comunicación. Con la actual recesión que vive el país y el aumento en los impuestos, va a ser difícil que muchas personas logren adquirir estos servicios.	Alto Negativo	Con menos capacidad de las personas y micro empresas para el acceso a redes y tecnología, será menos probable que se puedan concretar eficientemente actividades productivas y lograr expandir mercados. Un país que esta menos conectado, complica considerablemente su apertura y sus actividades económicas.

Eficiencia de infraestructura	La infraestructura en Colombia es deficiente. La mala planeación de las rutas y el gran número de vías sin pavimentar hacen que Colombia tenga los costos de transporte más altos del mundo. Esta situación puede cambiar un poco en los próximos años pero el avance no parece ser significativo.	Alto Negativo	La concesión de vías a partir de fenómenos como la corrupción, la mala planeación y la poca inversión que han priorizado los distintos gobiernos pasantes ha sido floja en la gestión de creación de infraestructura adecuada para la movilización de personas y mercancías a través del territorio nacional lo que ocasiona fletes muy costosos y pocas oportunidades de crecimiento de la economía.
--------------------------------------	--	------------------	---

2.1.3 Entorno ambiental:

Desarrollo Sostenible

Como principal temática a tener en cuenta en el entorno ambiental, se debe hablar del desarrollo sostenible. Esto envuelve todo lo que está relacionado a lograr un buen desarrollo de los países tanto a nivel social como económico protegiendo a la vez el medio ambiente. El objetivo a largo plazo es lograr satisfacer las necesidades de los habitantes del presente sin tener que sacrificar el bienestar de la población en el futuro.

En Colombia (y el resto del mundo) durante el año 2013 se desarrolló un ejercicio participativo entre la sociedad civil, el Gobierno y el Sistema de las Naciones Unidas representado por el PNUD. Se hicieron también diálogos presenciales que contaron la participación de cerca de 300 organizaciones, incluyendo diversos grupos poblacionales: jóvenes, afro colombianos/as, indígenas, mujeres, LGBTI; así como consultas sectoriales con el sector privado, ONG y la academia.

Estas voces, y las de millones de personas alrededor del mundo, así como el trabajo del Panel de Alto Nivel (High Level Panel) que es un grupo conformado como mecanismo de consulta global. Con este ejercicio, las encuestas realizadas y la incidencia de la sociedad civil se pudieron generar 17 nuevos objetivos que incluyen temas como el Desarrollo Económico Sostenible y la construcción de sociedades en paz como garantes del bienestar social. Esta agenda se implementará entre los años 2015 al 2030 y tiene los siguientes objetivos:

Objetivo Propuesto 1. Terminar con la pobreza en todas sus formas posibles en todas partes.

Objetivo Propuesto 2. Terminar con el hambre, lograr la seguridad alimentaria y nutricional y promover la agricultura sostenible.

Objetivo Propuesto 3. Asegurar vidas saludables y promover el bienestar para todos/as en todos los momentos de la vida.

Objetivo Propuesto 4. Asegurar la calidad y la pertinencia educativa y promover oportunidades de aprendizaje para todos/as.

Objetivo Propuesto 5. Lograr la equidad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas.

Objetivo Propuesto 6. Asegurar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos/as.

Objetivo Propuesto 7. Asegurar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.

Objetivo Propuesto 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo; y el trabajo decente para todos/as.

Objetivo Propuesto 9. Construir infraestructura flexible, promover la industrialización inclusiva y sostenible; y fomentar la innovación.

Objetivo Propuesto 10. Reducir la desigualdad dentro y entre países.

Objetivo Propuesto 11. Ciudades y asentamientos humanos inclusivos, seguros y sostenibles.

Objetivo Propuesto 12. Garantizar patrones de consumo y producción sostenibles.

Objetivo Propuesto 13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus impactos.

Objetivo Propuesto 14. Conservar y utilizar de manera sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Objetivo Propuesto 15. Proteger, restaurar y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, el manejo sostenible de los bosques, la lucha contra la desertificación; detener y revertir la degradación de la tierra y detener la pérdida de biodiversidad.

Objetivo Propuesto 16. Promover sociedades en PAZ, inclusivas y sostenibles.

Objetivo Propuesto 17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

A partir de los anteriores objetivos de desarrollo sostenible para 2030, se destaca que el acuerdo de paz de La Habana firmado entre el Gobierno y las FARC están relacionados con 16 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por lo tanto, se plantean cinco metas para lograr tanto en el cumplimiento como en la medición en las ciudades más importantes del país y algunas que también entran en la lista por ser grandes focos de contaminación. Las ciudades son: Barranquilla, Cartagena, Cúcuta, Pereira, Yumbo, Cali, Ibagué, Bogotá, Manizales, Medellín y Bucaramanga.

Las metas presentadas son las siguientes:

- **Informalidad:** es un foco de desigualdad que debe ser abordada en el país. Es un problemática que surge a partir del desempleo en los jóvenes el cual es un índice que está por encima de la tasa de desempleo general en el país.
- **Pruebas saber:** el historial de resultados de los estudiantes en las pruebas Saber reflejan falencias importantes.
- **Cambio climático:** De acuerdo con el informe, en Colombia no existe una política para promover y medir la contaminación. No se tienen sugerencias técnicas ni se logran datos ni información de la contaminación de las ciudades.
- **Espacios públicos:** Para Colombia se requiere que las ciudades aumenten, protejan y promuevan espacios públicos que dinamicen las urbes. Esto involucra varios aspectos, el más importante de ellos es la movilidad.
- **Posconflicto:** Colombia tiene una oportunidad para vincular el proceso de postconflicto con el desarrollo sostenible.

Así mismo, se identificó que los municipios deben mejorar la calidad en la inversión, tanto departamental como municipal. Del mismo modo deben existir herramientas de apoyo en la gestión.

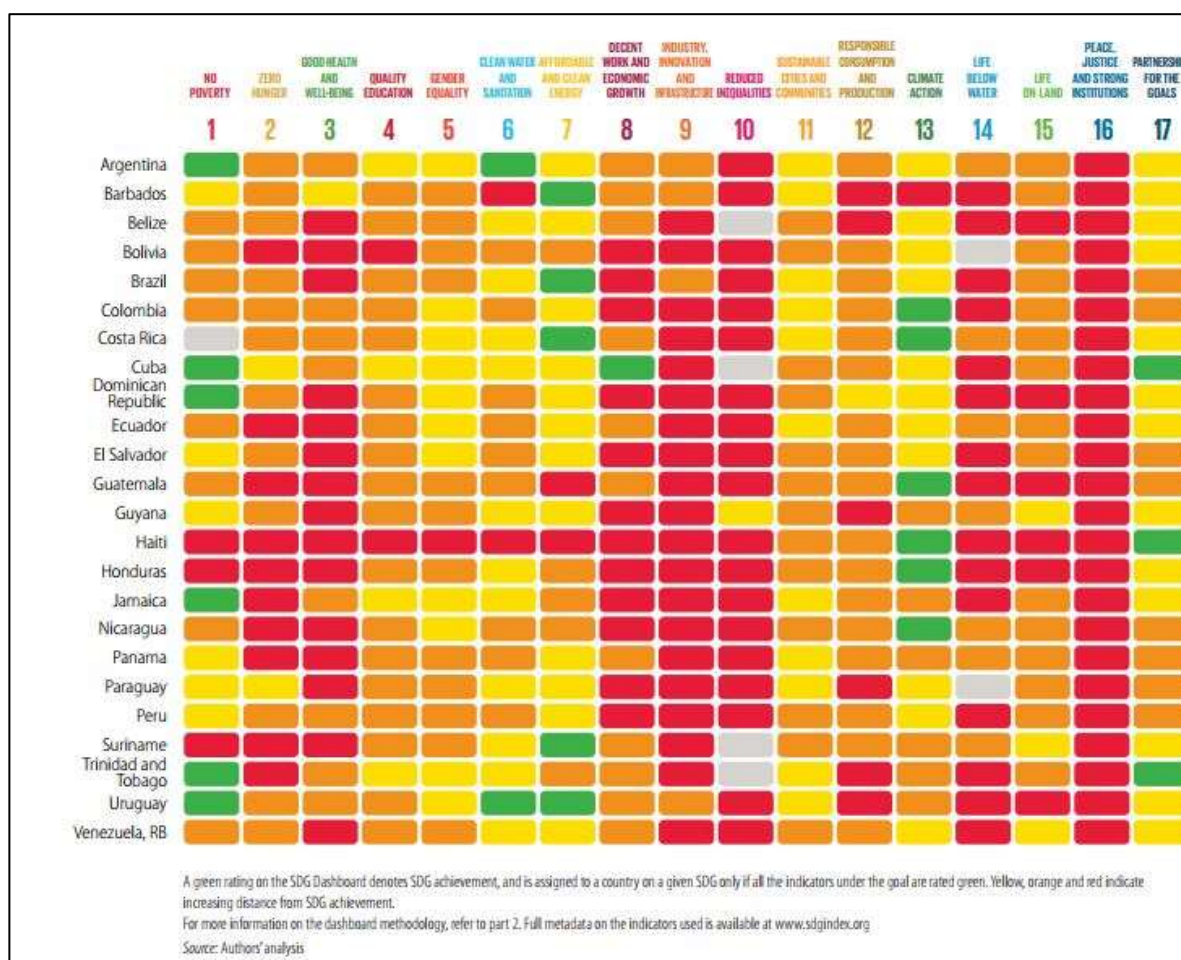
Es de notar que en las metas presentadas es muy poco lo que se ha logrado avanzar. La informalidad aún es un mal evidente en la nación colombiana. Las personas bien sean profesionales o no, se encuentran en la situación de no encontrar empleos formales y una economía con circunstancias difíciles para la creación de empresa. En cuanto a las Pruebas Saber dejan en claro las falencias en educación que tiene el país y sus bajos estándares de calidad. En cuanto al cambio climático, se han estado tomando acciones pero el control y las mediciones son deficientes y se siguen generando grandes cantidades de contaminantes y de residuos en los ecosistemas. En lo concerniente a espacios públicos, la planeación de calles, rutas y movilidad en general entre distintos territorios y en las mismas urbes es un reto al que Colombia debe apostarle si quiere mejorar las condiciones de vida y la economía. Y por último, el esquema en el que más se ha avanzado, el posconflicto, se ha llevado casi en su totalidad y la muerte por causa de la guerra con sus debidos efectos son temas muy poco presentes en la actualidad colombiana.

Por otro lado, aunque en Colombia se han generado estrategias y educación en torno a la concienciación de los ODS, de 157 países incluidos en este ranking, el país ocupa el puesto 88 con un puntaje de 64.8, esto indica que debemos trabajar arduamente si queremos generar un futuro sostenible para todos.

En esto se incluye toda Latinoamérica pues los indicadores en cuanto a los diecisiete ODS son muy desalentadores y requieren de mucha inversión en tiempo y en dinero.

Gráfica 11: indicadores de avance en los ODS en países latinoamericanos.

(Inglés)



Fuente: <http://www.cecodes.org.co>

Contaminación

Este ítem se refiere al grado en el que las fuentes hídricas y terrestres así como el aire se encuentran contagiadas por químicos, gases o desechos que afectan la calidad de estas, lo que entonces puede provocar riesgos para la vida tanto animal y vegetal en los ecosistemas como para el ser humano y el desarrollo normal de sus actividades.

❖ Contaminación Atmosférica

Entre los años 2011 y 2015 operaron veintiún Sistemas de Vigilancia de la Calidad del Aire en Colombia, los cuales totalizaron 163 estaciones de diferentes tipologías, incluyendo aquellas destinadas a campañas de monitoreo. Se monitorearon los contaminantes criterios regulados por la Resolución 610 de 2010 del entonces Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, actualmente Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Entre éstos se encuentran las partículas suspendidas totales (PST), el material particulado menor a 10 micras (PM10), el ozono (O3), el dióxido de nitrógeno (NO2), el monóxido de carbono (CO), el dióxido de azufre (SO2) y el material particulado menor a 2,5 micras (PM2.5). Este es el primer reporte nacional que incluye las tendencias de este último contaminante teniendo en cuenta que su monitoreo se ha incrementado dados sus potenciales efectos adversos a la salud de la población. Se realizó un análisis más profundo con mayor número de variables y más Sistemas de Vigilancia de la Calidad del Aire, en comparación con el informe anterior efectuado del periodo 2007 – 2010.

Se declaró la alerta roja en el Valle de Aburrá por emergencia ambiental dados los altos índices de contaminación en el aire. Según el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y el IDEAM, esta zona del país viene presentando problemas de contaminación en el aire. Las concentraciones más altas de PM2.5 fueron observadas en las estaciones del Valle de Aburrá, la ciudad de Bogotá, específicamente en la zona suroccidental y la Zona Minera del Departamento del Cesar (sector de Plan Bonito), presentándose en algunos años excedencias al correspondiente límite máximo permisible.

El resultado del informe también advierte que la situación es crítica para el suroccidente de Bogotá y la Zona Minera del Departamento del Cesar. El IDEAM en su último comunicado, publicado el 23 de noviembre de 2016, afirma que el suroccidente de Bogotá, especialmente la localidad de Kennedy, es la zona más contaminada por material particulado en todo el país.

El IDEAM también señala la existencia de zonas en el territorio nacional que no están cumpliendo con la resolución 650 de 2010 del entonces Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial, el cual establece que todos los municipios cuya población supere los 50 mil habitantes o aquellos en los que se evidencie una problemática de contaminación, deben contar con un sistema de vigilancia.

Según el IDEAM este incumplimiento se presenta en ciudades como Riohacha, Soledad, Cartagena, Sincelejo, Apartadó, Barrancabermeja, Villavicencio, Buga, Palmira, Tuluá y Florencia, entre otras que no cuentan con este monitoreo.

Además, las noticias son desalentadoras al conocerse que Medellín estuvo en el top 10 de las ciudades con mayor polución en América Latina ocupando el noveno lugar. Dada la problemática se reportan en esta ciudad alrededor de 3.000 muertes al año relacionadas con la contaminación del aire.

❖ Contaminación Hídrica

Colombia se encuentra en el top como el sexto país con mayor oferta hídrica en el mundo, a pesar de esto el Ministerio de Medio Ambiente calcula que la mitad de los recursos hídricos tienen problemas de calidad.

En el Informe nacional sobre la gestión del agua en Colombia, elaborado con apoyo de la Asociación Mundial del Agua y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), se calcula que entre la industria, el sector agropecuario y las aguas domésticas se generan 9 mil toneladas de materia orgánica contaminante de los acuíferos.

Para la contaminación del agua existe un concepto denominado “La Huella Hídrica” que corresponde al volumen usado de agua para una actividad o proceso humano que no retorna a la cuenca de donde fue extraída o retorna con una calidad diferente a la original.

Según el estudio de la CEPAL, las actividades agrícolas son las que mayor uso de agua de las cuencas requiere. En el siguiente cuadro se aprecia los productos agrícolas con mayor índice de Huella Hídrica.

Tabla 3: Productos agrícolas con mayor índice de huella hídrica

Cultivo permanente	Huella hídrica azul (Mhm³)	Cultivo transitorio	Huella hídrica azul (Mm³)	Cultivo de pastos	Huella hídrica azul (Mm³)
Café	-	Arroz seco no manual	-	Pastos de Forraje	432,09
Coca	0,01	Arroz seco no mecanizado	-	Pastos de corte	1.744,84
Fique	11,21	Soya	0,56		
Piña	14,17	Trigo	1,83		
Mora	15,64	Tomate	3,19		
Guayaba	16,34	Sorgo	4,83		
Flores y follajes de campo	21,94	Tabaco rubio	5,07		
Aguacate	28,32	Cebolla de bulbo	6,28		
Coco	29,19	Zanahoria	6,55		
Tomate de árbol	32,93	Cebolla de rama	8,06		
Naranja	33,33	Frijol	10,03		
Flores y follajes de invernadero	34,14	Arveja	10,27		
Cítricos	62,52	Algodón	13,34		
Caucho	63,51	Hortalizas	27,85		
Cacao	119,38	Otros transitorios	42,71		
Mango	133,43	Yuca	47,16		
Otros permanentes	163,30	Maíz	103,17		
Ñame	211,96	Papa	111,70		
Banano	238,15	Arroz de riego	444,54		
Caña	774,87				
Plátano	938,31				
Palma de aceite	975,72				
Total permanentes	3.918,37	Total transitorios	847,14	Total pastos	2.176,93

Fuente: CEPAL

Del Estudio Nacional del Agua – 2014 se lograron obtener otras conclusiones importantes:

A pesar de que Colombia cuenta con un rendimiento hídrico promedio que equivale a 6 veces el promedio mundial y a 3 veces el de Latinoamérica y de que tiene reservas de aguas subterráneas que triplican esta oferta y se distribuyen en el 74% del territorio nacional, la distribución del agua es desigual para las diferentes áreas hidrográficas. En las áreas hidrográficas Magdalena-Cauca y

Caribe, donde se encuentra el 80% de la población nacional y se produce el 80% del PIB Nacional, se estima que está sólo el 21% de la oferta total de agua superficial.

Las condiciones más críticas del recurso hídrico, asociadas a presión por uso, contaminación del agua, vulnerabilidad al desabastecimiento, vulnerabilidad frente a variabilidad climática y condiciones de regulación; se concentran en 18 subzonas hidrográficas en las áreas Magdalena-Cauca y Caribe que abarcan 110 municipios con una población estimada de 17.500.000 habitantes.

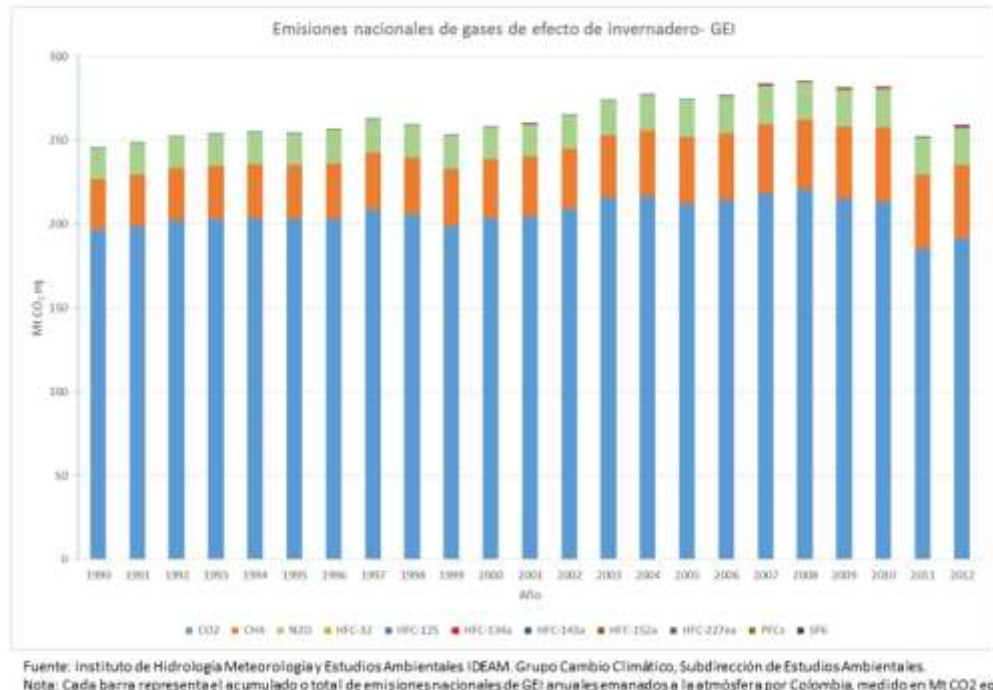
La afectación a la calidad del agua, expresada en cargas contaminantes de material biodegradable, no biodegradable, nutrientes, metales pesados y mercurio; se concentra en cerca de 150 municipios que incluyen ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Cúcuta, Villavicencio, Manizales y Bucaramanga.

La materia orgánica biodegradable vertida a los sistemas hídricos en 2012 se estima en 756.945 t/año, mientras que la materia orgánica no biodegradable, es decir sustancias químicas, se estima en 918.670 t/año, siendo Bogotá, Cali, Medellín y Cartagena los principales aportantes.

318 cabeceras municipales pueden presentar problemas de desabastecimiento en épocas secas lo cual podría afectar una población de aproximadamente 11.530.580 habitantes entre las cuales se destacan Chiquinquirá, Paipa, Floresta, Soracá, Manzanares, Yopal, Neiva, Maicao, Santa Martha, Buga, Palmira entre otras.

Calentamiento Global

Gráfica 12: Emisiones Nacionales de Gases de Efecto Invernadero



Fuente: IDEAM

En el gráfico anterior se pueden apreciar las emisiones totales de los diferentes gases de efecto invernadero a nivel nacional los cuales fueron estudiados y calculados por el IDEAM. Solo se tienen datos hasta el año 2012.

Algunos datos de interés obtenidos del Inventario Nacional de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero, para la Segunda Comunicación Nacional de Colombia, comprende la actualización de las estimaciones para los años 2000 y 2004, allí muestra que Colombia aporta el 0,37% (180.008,18 Gigagramos) del total de gases de efecto invernadero emitido en el mundo (49 gigatoneladas). Además las emisiones per cápita están por debajo del valor medio mundial y muy distante de los valores registrados para Europa, Asia Occidental y Norteamérica.

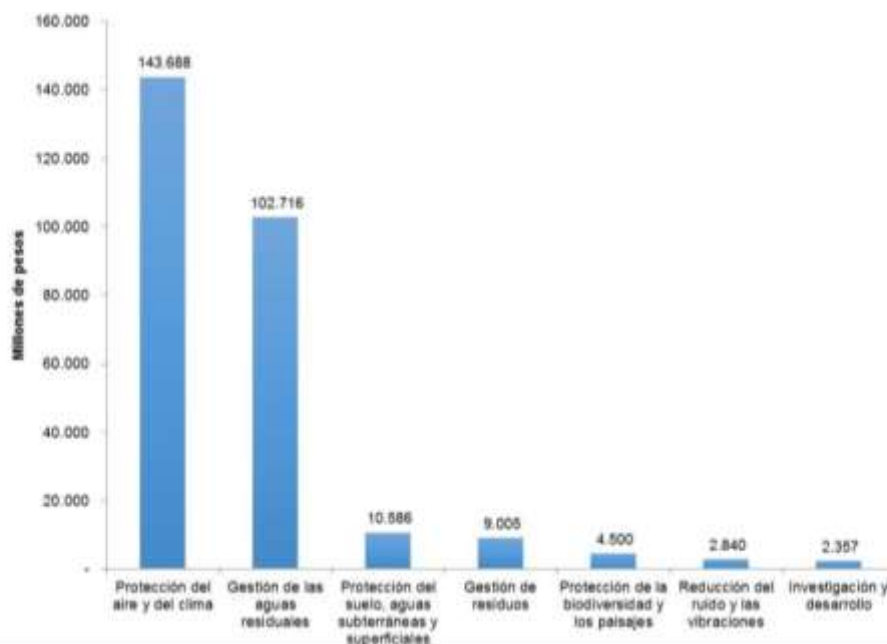
- Colombia: 3,66 t CO₂ eq per cápita/año
- Europa: 11,1 t CO₂ eq per cápita/año
- Norteamérica: 23,5 t CO₂ eq per cápita/año

De la misma forma, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, dio a conocer los resultados de la Encuesta Ambiental Industrial – EAI, correspondientes al año 2015p (provisional).

La finalidad de la EAI es cuantificar el esfuerzo económico y la gestión ambiental que el sector manufacturero viene realizando en Colombia. Los datos son indicativos de la incidencia de las políticas ambientales de uso racional de los recursos naturales, industrias limpias y estructuras de gasto más eficientes de este sector.

Los resultados de la EAI 2015p se obtuvieron a partir de una muestra de 3.041 establecimientos industriales. La encuesta se aplicó en el segundo semestre del año 2016, tomando como referencia los datos del año 2015.

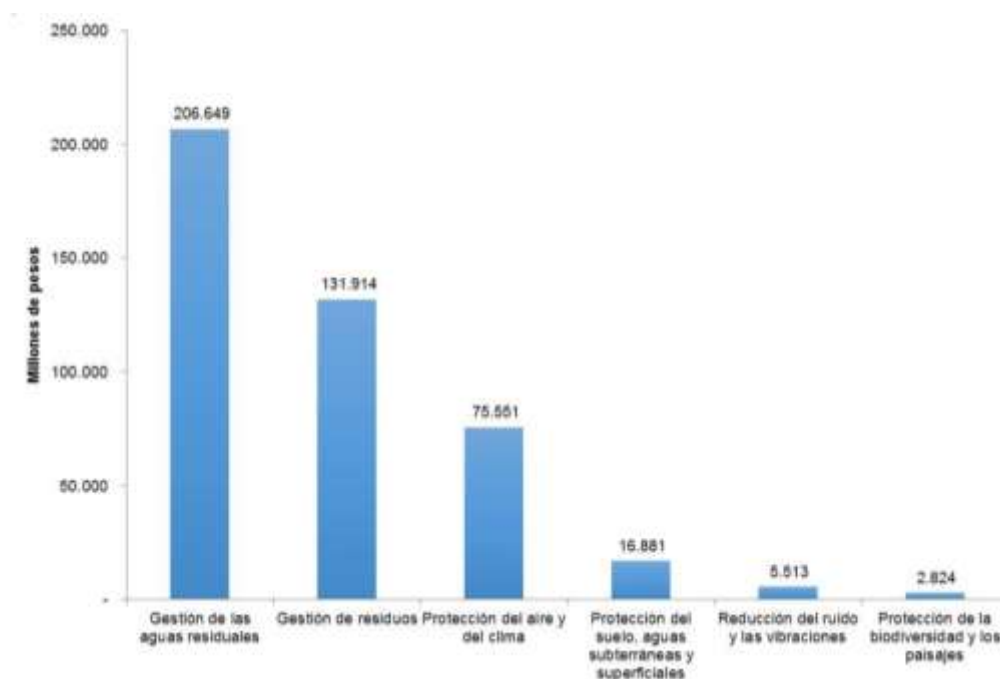
Gráfica 13: Distribución de inversión en protección y conservación del Medio Ambiente realizado por establecimientos industriales 2015



Fuente: DANE

En 2015, los establecimientos industriales hicieron inversiones en protección y conservación del medio ambiente por \$ 275.691 millones. Estas inversiones estuvieron constituidas principalmente por la compra o adquisición de maquinaria y equipos, tierras y terrenos, y construcciones y edificaciones. Las categorías de protección ambiental hacia las cuales se destinaron las mayores inversiones fueron: Protección del aire y el clima 52,1%, Gestión de las aguas residuales 37,3% y Protección del suelo, aguas subterráneas y superficiales 3,8%.

Gráfica 14: Gastos en protección y conservación del Medio Ambiente realizado por establecimientos industriales 2015



Fuente: DANE

Durante 2015, los establecimientos industriales realizaron gastos en esta materia por un valor de \$ 439.333 millones, representados en la compra de materias primas, mantenimiento, pequeñas herramientas y mediciones al ambiente. Las categorías de protección ambiental que presentaron los mayores gastos durante el periodo referido fueron, en su orden: Gestión de las aguas residuales 47,0%, Gestión de residuos 30,0% y Protección del aire y el clima 17,2% (Gráfico 4).

A pesar de que Colombia no es uno de los países que más contribuyen al cambio climático, si tiene su cuota de responsabilidad puesto que, aunque no emite grandes cantidades de gases de efecto invernadero, sí ha dejado perder miles de hectáreas de bosque que produce el oxígeno del planeta. Por otro lado, el país gracias a su ubicación es uno de los más vulnerables del mundo a los efectos de este fenómeno, una situación que se ha visto en el impacto cada vez mayor de las inundaciones y las sequías.

Actualmente se estima que en el país ha desaparecido el 84% del área compuesta por glaciares y picos nevados. El IDEAM advierte que de continuar elevándose la

temperatura los nevados no resistirán. En tres o cuatro décadas los colombianos tendrán solo un recuerdo de los que fueron las masas de hielo en sus montañas.

Ilustración 5: Comparación Parque Nacional Natural Los Nevados años 80 vs 2007

Parque Nacional Natural Los Nevados años 80 vs. Parque Nacional Natural Los Nevados año 2007



Fuente: Parques Naturales de Colombia

Otro riesgo que recientemente se ha detectado es el blanqueamiento de los corales. Cuando se eleva la temperatura del mar generalmente se presentan blanqueamientos en estos ecosistemas. Esto se produce cuando el coral se “estresa” por la elevada temperatura y expulsa un protozoo responsable de la coloración. Según Parques Naturales de Colombia este fenómeno se está presenciando en el Parque Gorgona y en el del Rosario.

El blanqueamiento en los corales también se produce por la acidificación del agua, esto según el Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC) se debe a que los océanos han absorbido el 30 % del dióxido de carbono emitido. Además, según una investigación de la Universidad Nacional también influirían los aportes de agua dulce y la sedimentación en el blanqueamiento de los corales.

Además se calcula que con otros 4°C más que aumente la temperatura del globo, desaparecerán todos los corales del mundo.

Otro peligro latente es el que se está presentando en los ecosistemas marino-costeros. Cuando se eleva la temperatura del agua cambia el movimiento del mar generando procesos de erosión. Esto también causa la pérdida de las playas. Una de las zonas que más preocupa por este efecto en especial es Cartagena.

Los ecosistemas como el manglar que han sido talados para generar otro tipo de estructuras, normalmente ellos unidos a los arrecifes coralinos eran los que frenaban la fuerza del mar y pues reducían un poco el impacto erosivo en las costas, pero como se están acabando ahora el impacto que tiene en las costas es mayor.

Por su parte, Manuel Rodríguez, ministro de ambiente coincide y afirma que en Cartagena “se ha construido más allá de la ley en la playa, destruyendo manglares para urbanizar, por ejemplo en la Ciénaga de la Virgen”.

El más palpable de todos los riesgos son los eventos climatológicos que por causa del calentamiento global se vuelven más extremos. Lluvias muy fuertes, granizadas en lugares donde no era posible que se presentaran, sequía donde tenían lluvias regulares y grandes ventarrones son consecuencia del cambio climático. Carolina Jarro, subdirectora de parques nacionales de Colombia asegura que en la Amazonia y la Orinoquia se ha evidenciado que los veranos son mucho más intensos y sequías más fuertes. En ríos que antes eran muy grandes, como el Cravo Norte, han disminuido los niveles del agua.

Además, las grandes sequías y las altas temperaturas hacen que haya una mayor vulnerabilidad de los bosques a incendios.

Y por último, un hecho que especialmente va a acabar con la vida de los ecosistemas es la amenaza de extinción de especies, pues se calcula que por cada grado centígrado que aumente la temperatura un 10 % de las especies podría tener un riesgo más alto de extinción, según el IPCC.

Además, contrario a lo que muchos afirman las especies no están en la capacidad de adaptarse al cambio tan drástico que hoy se vive.

Como el cambio climático tiene un efecto dominó, los ecosistemas se ven afectados en su conjunto y con ellos los seres vivos que allí habitan.

Matriz de Impacto Ambiental

Variable	Tendencia	Impacto	¿Por qué?
Desarrollo Sostenible	Se encuentra en un nivel decente. Colombia va a la par con el mundo en la planeación y planteamiento de metas acordes con las ODS pero en los pocos años que tienen de establecidas estas metas se ha avanzado muy poco. De acuerdo a las acciones tomadas por el actual gobierno se espera que la inversión siga siendo utilizada en las áreas más afines al posconflicto por lo que es probable que se vean mayores cambios en la ejecución de las propuestas porque a casi 12 años de que se cumpla el plazo de las ODS aún se ha avanzado muy poco.	Medio Positivo	El gobierno de Colombia está en vías de una mejora sustancial en las condiciones de vida de sus habitantes, sin embargo no se ha explotado la capacidad para la ejecución de metas de ODS en parte a las otras estrategias planteadas. El sostenimiento de la economía es un reto que primero se debe afrontar para evitar ver caer a Colombia en una recesión peor que lo deje mal parado en la economía mundial.
Contaminación	Se avanza muy poco. Aunque cabe destacar que recientemente el gobierno aprobó el impuesto para las bolsas plásticas en los supermercados y afines, lo que de alguna manera reduce la contaminación con estos productos que por lo general terminan en las cuencas de los ríos, en los mares y en los terrenos. Se puede decir que es una gran iniciativa que seguramente va a verse reflejado en ecosistemas más limpios, además cabe mencionar que el código de policía establece multas para las personas que arrojen basuras en lugares no adecuados, sin embargo se debe enfatizar más en las emisiones contaminantes que generan las grandes industrias, como las de derivados del petróleo y las empresas ganaderas.	Medio Negativo	Es indispensable para el país que se comiencen a llevar debidos controles a las industrias pues un ambiente limpio y sano mejorará en gran medida la calidad de vida de la población. Además de que el sector agrícola se verá beneficiado si se enfatiza en políticas de ambientes y territorios limpios y eco sustentables.

Calentamiento Global	<p>Tiende a incrementarse. En Colombia se detecta muy fácilmente el gran aumento de temperatura en todas sus regiones, aunque el país no sea un gran contaminante ni emisor de gases de efecto invernadero, dada nuestra posición en el globo, nos vemos seriamente afectados por el calentamiento global. Colombia se irá quedando sin vida animal y vegetal y a este ritmo seguiremos acabando con grandes hectáreas de bosque como actualmente sucede.</p>	<p>Alto Negativo</p>	<p>Las altas tasas de incremento de la temperatura no son causa de Colombia ni principal y casi ni secundariamente, sin embargo nuestra posición cerca del Ecuador nos hace sentir los efectos invernadero fuertemente. Esto puede ser causa directa para la desestimulación de la economía y sobre todo afectar los sectores agropecuarios, dándose así posiblemente frutas, verduras y hortalizas de menor calidad y grandes pérdidas en inversiones que se pueden perder por inundaciones de cultivos o grandes sequías.</p>
-----------------------------	---	--------------------------	---

2.1.4 Entorno político-legal:

El gran número de leyes y normas que caracterizan a las fuerzas políticas, legales y reglamentarias que tienen una influencia importante sobre la organización. Se ve afectada por Los factores y decisiones políticas que se realicen en cualquier modelo económico, debido a que los constantes cambios que realizan los gobiernos conllevan a una desestabilización de la economía, y dificultan o impiden el desarrollo económico de las organizaciones que se enfrenten a ellos.

NORMAS Y REGLAMENTACIÓN.

RESOLUCIÓN 14712 DE 1984 DE MINISTERIO DE SALUD:

Se reglamenta lo relacionado con producción, procesamiento, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales como frutas y hortalizas elaboradas.

RESOLUCIÓN 2674 DE 2013:

En el artículo 1 establece su objetivo el cual consiste en establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento,

transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

DECRETO 3075 DE 1997

Artículo 1º *Ámbito de Aplicación.* La salud es un bien de interés público. En consecuencia las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicarán:

- a. A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos;
- b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional;
- c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano;
- d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos; sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

Resolución 3929 DE 2013

Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrados de fruta, clarificados o no, o la mezcla de éstos que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional.

RESOLUCIÓN 765 de 2010: Deroga a Res.1090 de 1998 y 127 del 2001:

ARTÍCULO PRIMERO.- OBJETO.

La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigida a:

1. Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos, en los que se deberá ofrecer al personal manipulador el curso de manejo higiénico de alimentos con intensidad mínima de seis (6) horas, desde el momento de su contratación.

Parágrafo: Las fábricas de Alimentos deberán regirse a lo estipulado en la Ley 1122 de 2007 en la que se establecen las competencias del INVIMA.

2. Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos donde se, almacenen, distribuyen, transporten, expendan y manipulen alimentos que no estén

considerados en el numeral anterior y que deberán obtener constancia de asistencia al curso de educación sanitaria en manejo adecuado de alimentos, mínimo una vez al año, el cual no podrá ser inferior a seis (6) horas.

LEY 118 DE 1994

"Por la cual se establece la cuota de fomento hortofrutícola, se crea un fondo de fomento, se establecen normas para su recaudo y administración y se dictan otras disposiciones".

DECRETO 3748 DE 2004

Por el cual se reglamenta la Ley 118 de 1994

LEGISLACIÓN TRIBUTARIA

Impuesto de Renta

Es un impuesto nacional, de carácter anual, el cual grava las utilidades que haya generado la empresa desde el primero (1) de enero hasta el treinta y uno (31) de diciembre de cada año.

Retención en la Fuente

No es propiamente un impuesto, lo incluimos, puesto que es realmente un pago anticipado al impuesto de renta.

ICA

Es un impuesto de carácter municipal que grava toda actividad industrial, comercial y de servicios.

<http://www.gestionlegalcolombia.com/impuestos-empresas-colombia.html>

CREE

(Impuesto sobre la renta para la equidad) el cual sustituye las contribuciones parafiscales que actualmente realizan todas las empresas que contratan trabajadores.

Matriz de Impacto Político-Legal

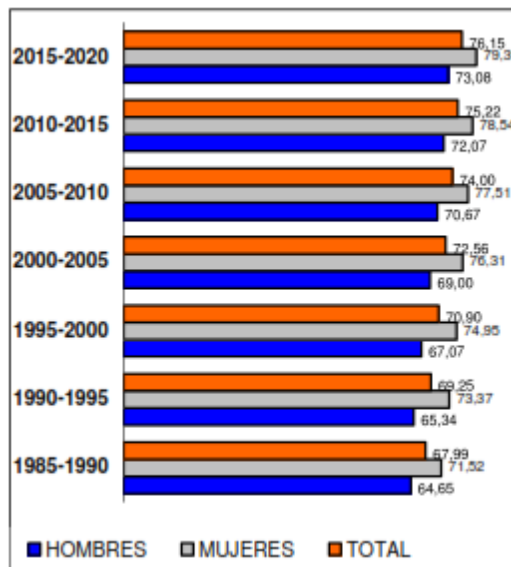
variable	tendencia	impacto	¿Por qué?
LEGISLACIÓN TRIBUTARIA	Desde la estructura impositiva y el estatuto tributario, no hay tendencias evidentes para un futuro en cuanto a la postura del impuesto al consumo o las reglamentaciones y que tengan un gran impacto frente a la empresa.	MEDIO NEGATIVO	El impacto es medio ya que no tiende a generar muchos cambios contables en la organización. Los impuestos son mucho y muy altos y se evidencia una tendencia a crecer lo cual causaran un incremento en los precios y no se asegura que los clientes tengan la intención de pagarlos lo cual afectaría las utilidades de la empresa directamente.
NORMAS Y REGLAMENTACIÓN	Desde los diferentes ministerios del país son muchas las reglamentaciones, normativas, decretos y resoluciones que regulan el sector de frutas y hortalizas. Con el panorama actual en cuanto a frutas se refiere, se espera que cada día sean más las normas y reglamentaciones que regulen este sector y más exigentes.	ALTO NEGATIVO	Para la empresa es de primacía el ponerse al día con las normas básicas de calidad en cuanto a la manipulación y comercialización de frutas. Por otro lado el empezar a exigir a sus proveedores certificaciones como las de buenas prácticas agropecuarias, pero por ahora la tendencia de esta variable generaría un impacto alto y negativo para la empresa por la ausencia de estas políticas internas en cuanto a normas y reglamentaciones.

2.1.5 Entorno demográfico:

Esperanza de vida.

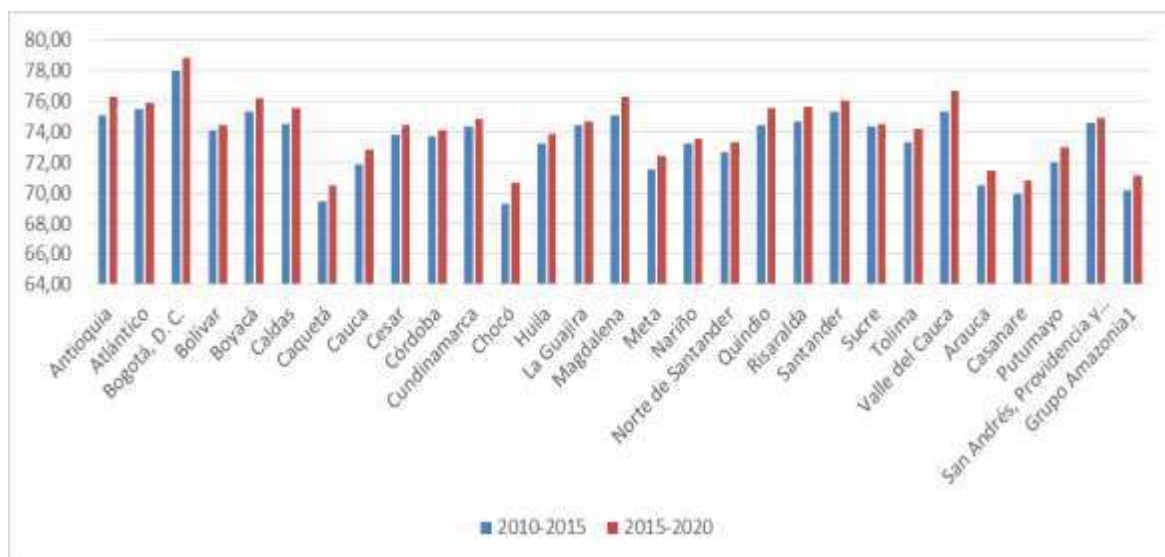
En Colombia, la esperanza de vida al nacer ha mostrado un aumento significativo desde hace varios años. Desde 1985 este indicador aumentó 6 años para la población en general (situándose en 74 años en 2010), y de 76.15 años en 2020.

Gráfica 15: Esperanza de vida al nacer 1985-2020



FUENTE: DANE

Gráfica 16: Esperanza de vida por departamentos y género



FUENTE: DANE

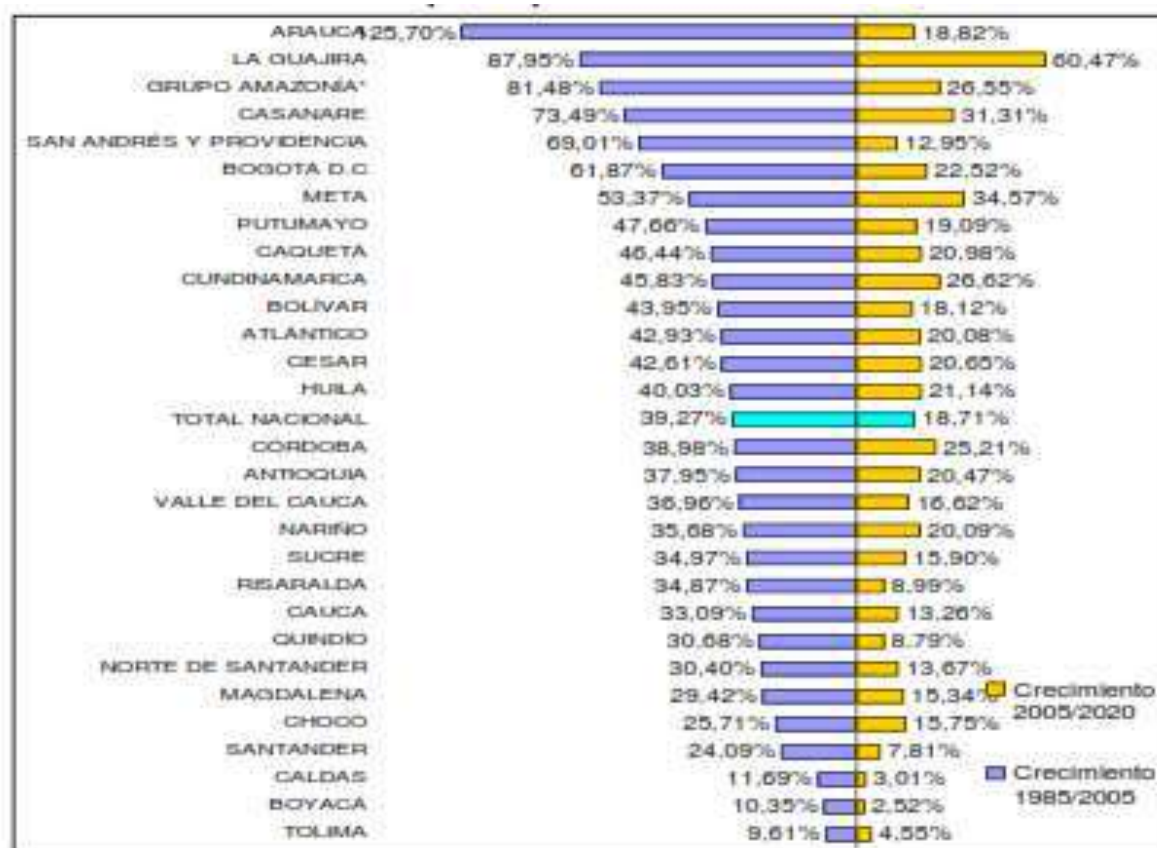
La esperanza de vida es mayor para las mujeres que para los hombres. En 1985, las mujeres vivían en promedio 6.8 años más y en 1995 la diferencia alcanzó un máximo de 8.03 años. Se estima que en 2020 la diferencia en la esperanza de vida entre mujeres y hombres alcanzará 7.28 años.

En Colombia el departamento con la esperanza de vida más alta es Bogotá casi llegando a los 79 años y seguida por el valle del cauca con un 76.5 años.

CRECIMIENTO POBLACIONAL.

La población colombiana creció 40.27% entre 1985 y 2017, pasando de 30.794.425 a 49.039.226 habitantes. Se estima que en el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 52.912.429 habitantes. Durante el período 1985-2017 las mayores tasas de crecimiento ocurrieron en departamentos con un bajo o moderado desarrollo urbano, particularmente en la costa atlántica y el sur-oriente del país (región amazónica y Orinoco). Pero se pronostica que las regiones en las cuales se disminuirá el crecimiento son Tolima, Caldas y Boyaca.

Gráfica 17: Tasas de Crecimiento Demográfico por Departamento 1985-2020



Fuente: DANE

Matriz de Impacto Demográfico

variable	tendencia	impacto	¿Por qué?
CRECIMIENTO POBLACIONAL.	Esta tasa se proyecta en crecimiento, y el número de habitantes resultantes a un nivel absoluto es considerable, dado que Colombia está en el top 30 de	MEDIO POSITIVO	El crecimiento poblacional, es un factor positivo dentro de la empresa, el hecho de seguir incrementando su población es un indicador que positivamente denota oportunidad de crecimiento de la empresa, por el factor de consumo con el que cuenta la región. Esto se traduce en demanda por

países con mayor crecimiento poblacional.	parte de la población de los productos que ofrece la organización y el incremento de rentabilidad.
---	--

2.1.6 Entorno Socio-Cultural

Crecimiento de la producción y comercialización de frutas y hortalizas

El comercio y consumo de las frutas y hortalizas a nivel mundial ha crecido positivamente en los últimos años, en gran parte, por el cambio en los hábitos de consumo de las personas, y el seguimiento de las tendencias Green cuya tendencia data vez es más acogida por las personas. No obstante, el mercado de la comercialización y consumo de fruta crece a un ritmo superior al de la producción. Sin duda, esto ha motivado un cambio sustancial en la concepción de los modelos de negocios hortofrutícolas

En Países como Chile, Perú, España, entre otros, han tomado la decisión de apostarle a los cultivo de frutas y hortalizas, con lo que han hechos inversiones en desarrollar programas que potencien su productividad y competitividad para abastecer la creciente demanda de alimentos a nivel local, regional, nacional y mundial.

No podemos olvidar que Colombia, tiene un gran potencial para el desarrollo agrícola: cuenta con cerca de 14 millones de hectáreas aptas para la agricultura, condiciones climáticas envidiables para la producción de alimentos y capital humano para trabajar la tierra.

Desde 2012, se ha visto la necesidad de cambiar la visión productiva, comercial y exportadora del sector hortofrutícola del país. Con recursos del fondo parafiscal de los productores –Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola-, se ha impulsado el Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola (PNFH) 2012-2022, con el objetivo de potenciar la cultura productiva y empresarial de nuestros cultivadores. Durante los dos primeros años en ejecución de esta iniciativa, se ha estudiado las regiones productoras, al análisis de las condiciones agroecológicas de 22 departamentos del país y a la capacitación de los agricultores en asistencia técnica, transferencia de tecnología y asesoría socio empresarial para afrontar la dinámica productiva y comercial.

Para 2014 se realizó una propuesta para cambiar el modelo productivo de agricultores a partir de las Escuelas de Campo para Agricultores (ECA) en el

marco del PNFH (PLAN NACIONAL DE FOMENTO HORTOFRUTICULA). EL reto es motivar y apoyar la siembra de cultivos nuevos cultivos y mantener los viejos, aprovechando eficientemente las ventajas comparativas que poseen los 22 departamentos en los cuales se realizó el estudio. Con los planes que el gobierno nacional está implementando para aumentar la comercialización y producción de frutas y hortalizas de Colombia con los cuales han aumentado las ares cultivadas en el país.

Tabla 4: Hectáreas más cultivadas por departamentos

Departamento	Área cosechada		Producción	
	Hectáreas	Participación	Toneladas	Participación
Boyacá	3.896	38,5	106.045	56,4
Cundinamarca	3.967	39,2	56.139	29,8
Norte de Santander	1.646	16,3	17.756	9,4
Nariño	324	3,2	4.403	2,3
Santander	279	2,8	3.767	2,0
Valle del cauca	6	0,1	51	0,0
Tolima	4	0,0	11	0,0
Cauca	0	0,0	2	0,0
Total	10.121,7	100,0	188.172,6	100,0

FUENTE: DANE

Tendencia de consumo saludable.

En los últimos años ha surgido un importante crecimiento por el estar, verse y el sentirse bien, enfatizado en que la actitud, el estado de salud y la imagen corporal es esencial para causar esta percepción. Esto ha permitido que las que las personas busquen formas más saludables de alimentarse y el consumo de fruta es visto como una solución saludable para tener una vida saludable lo cual está haciendo que la demanda de frutas y hortalizas cada vez sea más alta⁸

⁸ Tomado de <http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Revista/Revista33.pdf>

Matriz de Impacto Socio-Cultural

variable	tendencia	impacto	¿Por qué?
CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS	El país han tomado la decisión de apostarle a los cultivo de frutas y hortalizas, con lo que han hechos inversiones en desarrollar programas que potencien su productividad y competitividad para abastecer la creciente demanda de alimentos a nivel local, regional, nacional y mundial.	ALTO POSITIVO	Según las proyecciones del crecimiento de la producción y la comercialización de frutas la empresa podría verse beneficiada, ya que se puede evidenciar un crecimiento del sector como tal el cual puede brindar nuevas oportunidades y ayudar al crecimiento de la organización.
TENDENCIA DE CONSUMO SALUDABLE.	En los últimos años ha surgido un importante crecimiento por el estar, verse y el sentirse bien, enfatizado en que la actitud, el estado de salud y la imagen corporal es esencial para causar esta percepción, lo cual está haciendo que haya un crecimiento a nivel mundial del consumo de frutas en fresco.	ALTO POSITIVO	El consumo de frutas y verduras es una tendencia fitness muy reconocida y acogida por las personas; lo cual ocasiona que estas tendencias se conviertan en un mayor número de clientes para la empresa y esto representaría una mayor utilidad.

2.2 ANÁLISIS SECTORIAL: MICROAMBIENTE

A continuación se efectúa el análisis del sector en el que se desenvuelve la empresa. Este análisis sectorial está basado en una herramienta estratégica muy utilizada en el mundo de la Administración: las 5 fuerzas competitivas que Michael Porter estableció para hacer más apropiado el análisis externo e identificar el nivel de competencia en la industria.

Las fuerzas a considerar en la industria y según el modelo de Porter son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los compradores.

Gráfica 18: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Wikipedia

Se procede a realizar el análisis desde cada una de estas 5 fuerzas caracterizándolas y describiéndolas por medio de variables para efectuar un consolidado del impacto de estas. Además, esto permite conocer las variables más específicas y algunas oportunidades y amenazas que el sector tiene y que la empresa FRUTOS DE LA UNION debe tener en cuenta.

2.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

2.2.1.1 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad se presenta por que uno o más de los competidores sienten presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Número de competidores.

Para el sector de la comercialización de frutas son muchos los tipos de empresas que dependen de este sector por ejemplo las plazas de mercados, almacenes y los supermercados entre otros. Lo cual ha ocasionado que muchas personas vean la distribución de fruta como una fuente de ingreso constante y rentable por ellos se ha vuelto un sector fragmentado con muchos competidores agrupados en una pequeña región, y haciendo un estimado se puede hablar de cerca de 30 bodegas dentro del mismo municipio y otras 50 o más a lo largo de los otros municipios vecinos de La Unión (Roldanillo, La Victoria y Toro). Es demasiada cantidad de competidores la zona geográfica y la dinámica de la región da para proveer de materia prima a todos los competidores en las cantidades que necesiten.

Diferenciación.

Las empresas que compiten en el sector de la comercialización de la fruta manejan diferentes tipos de portafolios ya que hay empresas que se enfocan en la distribución de un solo producto a los que ofertan muchas frutas y se diferencia por su capacidad para complacer grandes cantidad de un producto o de pequeñas cantidades pero una gran variación de diferentes tipos de frutos.

La comercializadora de frutas de la unión se diferencia de otras empresas por el gran flujo de PAPAYA que puede ofrecer al mercado nacional ya que solo se especializa en este tipo de fruta.

Incrementos de capacidad.

Para un sector como este, el aumento en la capacidad instalada es una variable muy importante a la hora de incrementar la oferta y extenderse a nuevos mercados. Partiendo de que si se quiere mantener un crecimiento en el mercado se debe mejorar la capacidad instalada para poder que aumente el volumen de la fruta que pueden trabajar tiene que hacer más inversión tanto en infraestructura, tecnología y personal capacitado.

Barreras de salida.

Las inversiones que empresas de esta índole necesitan no son tan altas. Sí es cierto que el capital de trabajo y los costos en los que hay que incurrir son

Considerables al inicio de las actividades, pero de acuerdo a la capacidad con la que decida contar el negocio y a los resultados que va evidenciando el proceso, Las barreras no son tan altas dentro del sector. A parte de este no hay más Factores importantes que permitan denotar grandes barreras de salida, dado que a pesar que se cuenta con activos, estos son fácilmente vendidos a otras empresas competidoras o de un entramado similar.

Conclusión de la fuerza de rivalidad

De acuerdo al análisis desde las diferentes variables, la fuerza de la rivalidad en el sector de La comercialización de frutas es ALTA desde un análisis regional. Variables como el alto número de competidores, el crecimiento del sector latente, el grado de diferenciación de las empresas más grandes, las barreras de salida no relevantes y las dificultades para incrementar la capacidad o que la rivalidad sea una fuerza notoria. A nivel local sí se podría hablar de un grado de rivalidad alto.

2.2.1.2 POTENCIAL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

La formación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad y recursos adicionales por el deseo de obtener una participación en el mercado.

Posicionamiento de la marca

Como variable para la entrada de potenciales empresas en el sector hay que mencionar que es normal en la incursión de un nuevo competidor sea difícil ya que muchos de los principales compradores ya tienen definidos a sus proveedores ya que asegurar un constante suministro de fruta no es tan fácil como parece. Por ellos a los nuevos competidores les toca enfocarse principalmente en los clientes de las plazas de mercados de las ciudades cercanas para ir ganando nombre en el centro y poder interesarle a los grandes almacenes y supermercados de la región ya que ellos no le compran a cualquiera que no les puede garantizar un constante abastecimiento de fruta.

Lealtad de los clientes

Así mismo como es importante el posicionamiento de la marca en un sector como este, el conseguir la lealtad y fidelidad de los clientes es una variable trascendental. Ya que la lealtad de los clientes se centra en los proveedores que le puedan cumplir con el constante abastecimiento de la fruta ya que no todos los proveedores son constante por la escasez de ella en algunos casos por esto los clientes potenciales son mis celosos de a quien convierten en sus proveedores.

Requerimientos de capital

Para las empresas que deseen entrar a competir en este sector hay que resaltar que los requerimientos a nivel de capital no son tan altos. En promedio se considera necesaria una inversión de 15 millones de pesos para el montaje de una comercializadora básica, rubro que está representado en la materia prima (fruta), canastillas mesas de lavado y encerado de la bruta. Estos requerimientos hacen que sea fácil incorporarse a un sector como este.

Acceso favorable a proveedores

A pesar que localmente existen proveedores para este tipo de organizaciones, de forma regional o nacional hay muchos disponibles y con facilidades eminentes de acceso. Esto contribuye a que los proveedores de frutas favorezcan la creación de una nueva empresa competidora, pues cualquiera tiene acceso a los cultivos donde se producen la materia prima por ellos este sector se vuelve muy atractivo.

Acceso al talento humano

Ya que nos situamos en una región agrícola el acceso al talento uno no es un problema ya que más del 70% de la población depende de este, por ellos se puede encontrar fácilmente mano de obra para desempeñar dentro de la organización.

Conclusión de la fuerza de potenciales ingresos

Según el análisis de las diferentes variables podemos concluir que el ingreso de nuevos competidos es una amenaza alta y latente en el sector ya que cualquier persona puede acceder tanto a los proveedores como a los clientes además de que las barreras de entradas no son muy altas comparada con empresas de otros sectores.

2.2.1.3 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

De forma general se puede observar que el sector de las empresas comercializadoras de fruta no tiene un sustituto en sí que pueda reemplazar esta labor haciéndose de otra forma con otras prácticas o con otros procesos, es un labor básica de empacamiento que se hace de la forma habitual y de la que no se le ha hallado un sustituto. No obstante las empresas de este sector están compitiendo en con empresas que producen artículos sustitutos como lo son jugos en diferentes presentaciones, la pulpa de fruta, o los néctares, incluso las bebidas gaseosa pueden tomarse como sustitutos estos. Todos estos son ejemplos de cómo limitan los rendimientos potenciales, colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuanto más

atractivo sea el desempeño de precisar alternativas ofrecidas por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Por tanto, para describir este apartado se describe como productos sustitutos al producto que se comercializa que es la fruta.

Disponibilidad del sustituto y tendencia a sustituir.

Los sustitutos de productos agrícolas como la fruta son pocos y del sector de la comercialización de fruta es absolutamente nulo, pues no se encuentran una forma distinta de hacer esta labor.

Rendimiento productos sustitutos.

Aunque la comercialización de frutas no tiene una forma de ser sustituida si se puede tener en cuenta el rendimiento de productos sustitutos de la fruta los cuales tienen rendimientos adecuados, con características de adaptabilidad al cliente, al compararlos con las frutas en fresco.

Precio productos sustitutos.

En este factor los sustitutos son sumamente superiores en esta variable de por su precio más alto. La mayoría de los productos sustitutos ya sean jugos embotellados, compotas o pulpas de frutas, poseen precios más altos a excepción de la pulpa de frutas que viene en bolsas ya que su precio es más bajo que la fruta en fresco. Por otra parte, la preferencia de los clientes o consumidores se enfoca en la fruta en fresco ya que esta no contiene conservantes ni otro producto que afecte al producto lo cual hace que el precio no tenga mucha importancia ya que van a obtener un producto de excelente calidad.

Conclusión fuerza productos sustitutos

Podemos afirmar que los sustitutos existen pero la fuerza que ejerce en el sector es muy baja lo cual no ocasiona que no se considere por el momento como una amenaza. Pero hay que tenerla en cuenta ya que la tendencia al consumo de este tipo de productos está en crecimiento por su fácil acceso y variedad de sabores además de su duración que es la principal amenaza de estos.

2.2.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazado con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los

beneficios de un sector industrial incapaz de neutralizar los aumentos del costo con sus propios precios.

Concentración de los proveedores.

En realidad son bastantes los proveedores de frutas (cultivadores) a nivel local, regional y nacional y gran parte de ellos se encuentran concentrados en el valle del cauca pero los proveedores son muy celosos con la venta de su producto ya que les gusta vender la fruta en grandes cantidad lo cual ocasiona que la competencia por la compra de producto se vuelva dificultosa ya que en varias temporadas del año se puede encontrar que hay mucha demanda y poca oferta del producto lo cual ocasiona que los proveedores controlen los precios del producto y hacen elevar el valor. Por ello muchos de las comercializadoras buscan hacer alianzas con los productores para poder asegurar la materia prima para su organización.

Posibilidad de integración hacia adelante

Esta la posibilidad de que los proveedores se integren hacia adelante ya que ellos tendrían la posibilidad de asegurar su propia producción de fruta por esta razón esta variable puede tener un alto impacto en el sector ya que las barreras de entrada son muy bajas a comparación de otros sectores.

Importancia del sector para el proveedor

Lamentablemente para los proveedores o productores de frutas, gran porcentaje de sus ventas se relacionan con el sector de la comercialización, por lo cual este sector es sumamente importante para ellos, restándoles poder de negociación. De forma general, existe un grado de importancia o dependencia considerable por parte de los proveedores de este sector de la comercialización de fruta lo que termina por restarles poder de negociación frente a las organizaciones de esta industria.

Conclusión de la fuerza de proveedores

Según el análisis de la variable podemos afirmar que el poder negociador de los proveedores es medio-alto ya que las comercializadoras de frutas depende de ellos en su totalidad pero igualmente pierde un poco de poder de negociación ya que sus principales clientes son las comercializadoras, y se presenta la amenaza de integración hacia adelante de estos mismos lo cual genera tensión en el sector.

2.2.1.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

Los compradores compiten con el sector industrial forzando la disminución de precios, exigiendo una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Concentración de los clientes/ventas

Para el sector en cuestión la concentración es baja, dado que los clientes son varios y las ventas no se encuentran concentradas en grupos específicos, pero el crecimiento del sector hace que cada vez sean más los clientes. Esto evidencia un medio-bajo poder de negociación por parte de los clientes frente a las empresas del sector.

Importancia del producto para el cliente

El producto cuenta con una importancia muy alta para los clientes ya que la fruta en fresco es muy apetecida a nivel local, regional y nacional por su dulce sabor y beneficios que esta brinda, además de la creciente tendencia de la comida sana y las frutas esta ocasionan que la fruta en fresco sea más cotizada en los mercados nacionales y aumente el poder de negociación de los proveedores.

Posibilidad de integración hacia atrás

Esta variable tiene hacer importante ya que es probable los clientes obtén por querer asegurar su propia producción para no tener que depender de terceros pero los costos y riesgos de capital que tendría que asumir para hacer la integración hacia atrás pueden ser elevados pero a largo plazo podría ser beneficiosos para la organización ya que podría mantener una constante producción de materia prima.

Conclusión fuerza de compradores

Se puede asegurar que el poder negociador de los clientes es bajo ya que el sector se encuentra fragmentado y no se depende de un solo grupo específico de compradores y por el crecimiento del mismo está haciendo que el poder de negociación de los clientes disminuya cada vez más.

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE LAS FUERZAS DE PORTER

FUERZA	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Rivalidad	X		
Potenciales Ingresos competidores.	X		
Amenaza Sustitutos			X
Poder Negociador Proveedores.		X	
Poder Negociador Clientes.			X

CONCLUSIÓN DE LA MATRIZ CONSOLIDADA DE LAS FUERZAS DE PORTER.

Como se puede evidenciar en el análisis consolidado, las fuerzas de Porter ejercen una presión fuerte frente al sector, aunque no lo suficiente para restarle atractivo, pues sigue siendo un sector representativo, pero sí para tener ciertas precauciones con las empresas actuales y potenciales además de tener en cuenta la propensión a que lleguen nuevos posibles competidores al sector, y buscar la mejora en cuanto a la relación con los proveedores, y seguir manteniendo y mejorando la relación con los clientes.

3. BENCHMARKING COMPETITIVO

Prosiguiendo con el desarrollo del trabajo, es momento de entrar a detallar un poco más de cerca el terreno competitivo en el cual se debe desempeñar la empresa Frutos de La Unión, por tanto es adecuado comenzar a aplicar un debido Benchmarking competitivo. Este concepto, explicado brevemente, se trata de recoger datos generales sobre las empresas más destacadas del sector competitivo, en este caso el sector de la comercialización de frutas, y además analizar cuáles son las características o factores competitivos que son importantes para que las empresas del sector puedan ser exitosas en el mismo. Posterior a eso, las empresas seleccionadas del sector competitivo se evalúan con respecto a los factores de éxito analizados y se determina como está cada organización acorde a estos factores y así mismo se evalúan comparativamente todas las organizaciones.

3.1 Organizaciones a comparar

Primeramente, se definieron a los competidores y cuáles son sus características particulares como empresas del sector de la comercialización de frutas. Estas empresas son:

Grajales S.A

Gráfica 19: Logo Grupo Grajales



Hasta hace unos años fue la empresa más importante de comercialización de frutas del municipio de La Unión y probablemente de toda la región BRUT y del Norte del Valle, unos líos legales de sus propietarios anteriores desencadenaron su caída y hoy en día su participación en el mercado se ha reducido visiblemente. La empresa tiene un modelo de integración vertical hacia atrás debido a que cuenta con sus propios cultivos, es decir que ellos mismos producen las frutas que comercializan. También cabe mencionar que maneja otros negocios como son los vinos y las pulpas.

Su portafolio de productos agrícolas es el siguiente:

Uvas (Varias referencias: Red Globe, Blanca, Isabela)

Maracuyá

Melón

Alberto Aristizabal y Compañía

Gráfica 20: Logo Alberto Aristizabal y Cía.



Es actualmente la empresa más grande del municipio; ofrece gran variedad de productos frutales siendo la uva el más importante de su portafolio, el cual distribuye de manera selectiva a diferentes tipos de clientes como son cadenas de supermercados y las centrales de abasto. Manejan un alto volumen de ventas y como todas las empresas de este sector clasifican sus productos de acuerdo a las características de la misma (industrial, corriente, selecta y extra). Posee una gran

infraestructura representada en varias bodegas de preparación y empackado, y en un gran número de hectáreas de variados tipos de cultivos, además de que posee una flota de transporte que les facilitan las actividades de distribución y entrega de los productos. La empresa maneja clientes en ciudades importantes como Cali, Medellín, Bogotá, entre otras; por tanto se enfoca en un gran mercado ofreciendo sus productos al menor costo y cuidando siempre la presentación y la calidad de estos.

Su portafolio de productos es el siguiente:

Uva. (Varias referencias: Red Globe, Blanca, Isabela)

Papaya

Melón

Maracuyá

Guayaba rosada

Guayaba manzana

Piña

Pimentón

Sandía

Aguacate

Carambolo

Frutivalle Fruit Company S.A

Gráfica 21: Logo Frutivalle Fruit Company S.A



Es otra empresa destacada ubicada en el municipio de La Unión. Tiene una trayectoria de 25 años en los que se ha dedicado a la producción de frutas, principal (y siendo su negocio más importante) la producción de uvas, además desarrolla todo lo concerniente al empaque de las mismas para la

comercialización. También en menor medida la empresa tiene cultivos de peces para la comercialización.

Su especializado portafolio de productos ya ha sido mencionado:

Uva. (Varias referencias: Red Globe, Blanca, Isabela)

También es bien sabido que el municipio de La Unión es conocido por su carácter agrícola, como consecuencia de eso, el modelo de negocio de empresas que adquieren fruta por cantidades para el empaque y la posterior venta al por mayor en las grandes plazas o supermercados tanto grandes como pequeños, es algo muy extendido en este municipio, aquí se mencionan algunas otras bodegas que también se consideran de tamaño importante y que se percibe la amplia cuota de mercado que pueden manejar.

Comercializadora de Frutas y Verduras El Edén

Gráfica 22: Logo Comercializadora “El Edén”



En el municipio de La Unión esta es de las bodegas de relativamente menos tiempo en el mercado ya que solo cuenta con 3 años de experiencia, sin embargo el movimiento que esta tiene es mucho y cuentan con un gran abanico de clientes además de que tienen un portafolio muy amplio. Se puede decir que es una de las empresas con más acelerado crecimiento pues el mercado que abarca es muy extenso. El portafolio de productos agrícolas que manejan es:

Guanábana
Papaya
Melón
Guayaba Pera
Guayaba Manzana
Sandía
Melón
Uva (Roja y verde)
Pimentón
Zapallo
Limón
Granadilla
Maracuyá
Piña

Otras empresas

A parte de estas, hay más bodegas de empacado de frutas en el municipio aunque ya de menor tamaño y las cuales tienen niveles de ventas y cantidad de clientes que no son mayores que las anteriores. Se estima que en el municipio hay un número aproximado de 30 bodegas de empacado y comercialización de frutas, algunas con una amplia gama de variedades de frutas mientras que existen otras bodegas que solo venden de un solo tipo o tienen un portafolio muy corto y especializado.

Ahora bien, después de definir las empresas competidoras más cercanas e importantes, llega el momento de explicar lo que se evidencia como los factores críticos propios del sector:

3.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Para que una empresa agrícola pueda sostenerse firmemente en este sector y pueda aspirar a un crecimiento a largo plazo teniendo en cuenta la fuerte rivalidad pero a la vez la gran cuota de mercado estimada, debe estar al tanto de los factores aquí mencionados pues estos mientras más fuertes y presentes estén en la organización más ventajas tendrá frente a sus competidores y pudiendo desencadenar esto en mayor valor para la empresa. A estos factores los conoceremos como Factores Clave de Éxito (FCE) y para el sector de la comercialización de productos agrícolas se identifican los siguientes:

Precio: para los compradores de las bodegas de frutas es importante obtener el mejor precio disponible. Los productos agrícolas que se trabajan en este sector se puede decir que son de un nivel estándar y básico que no requiere transformaciones o mayores agregados; además también se manejan pedidos por grandes cantidades, por lo tanto los clientes buscaran siempre el mejor precio que se les pueda brindar.

Economía de Escala: este concepto hace referencia al volumen de producción o ventas que manejan las empresas e indica que mientras mayor volumen de producto exista, el precio unitario de estos se irá reduciendo.

Capacidad Financiera: es necesario que estas empresas cuenten con un capital importante tanto si desean ingresar a este sector como si quieren mantenerse operantes pues las inversiones a realizar son amplias en insumos, instalaciones, servicios públicos y talento humano, además de que el crecimiento de estas empresas exige amplios costos. También es importante saber que en este sector por lo general todas las operaciones son a crédito y por ende la empresa debe sustentarse en un buen colchón financiero.

Calidad: este factor refiere a las características propias del producto que indiquen su buen manejo, buenas prácticas de producción, transporte y empaque. Al observar el producto este debe dar fe de sus buenas características estéticas y de su inocuidad para la salud de los consumidores.

Capacidad Instalada: hace referencia a la virtud que tiene una empresa de poseer un buen número y cantidad de equipos adecuados, tecnología, infraestructura e instalaciones apropiadas y suficientes que garantizan mayor facilidad y comodidad para la realización de procesos y que estos se puedan hacer a mayor cantidad y escala.

Portafolio de Productos: se refiere a la gama o variedad de productos que una empresa ofrece al mercado. Para la industria de las bodegas de empaque y comercialización de frutas, tener un mayor portafolio implica mayor capacidad de penetrar el mercado y distintos nichos pudiendo así ganar más clientes.

Capacidad de Integración: este factor se refiere a la capacidad que tiene la empresa de poder llevar sus operaciones más allá y lograr realizar una integración vertical en la que puede no solo comercializar sus frutas sino también producirlas. La mayoría de estas empresas basan un gran porcentaje de su inversión en cultivos propios con lo cual garantizan mayor economía y obtención de mayores ganancias.

Good Will: este concepto hace referencia expresamente al “buen nombre”, es decir, connota la buena apreciación que tiene una marca o empresa en su determinado sector y mercado haciéndola entonces conocida y confiable. Para una empresa de este sector es una gran ventaja gozar de un gran Good Will pues tendrá mayor visibilidad frente al mercado potencial y dará sensación de confiabilidad en sus clientes actuales logrando así mayor posibilidad de retención de estos.

3.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO Y RADARES DE COMPARACIÓN

Con la información recolectada y los factores de éxito definidos se procedió a efectuar la observación de los mismos sobre las empresas mencionadas, cuantificando los resultados y consolidándolos en la siguiente matriz del perfil competitivo:

3.3.1 Matriz del Perfil Competitivo – MPC

Tabla 5: Matriz de Perfil Competitivo

F.C.E/Empresas	Peso Relativo	Frutos de La Unión		Alberto Aristizabal & Cia		Grajales S.A		Frutivalle S.A		Comercializadora El Edén	
		Valor	Valor Ponderado	Valor	Total	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado
Precio	16%	4	0,64	4	0,64	3	0,48	4	0,64	4	0,64
Economía de Escala	19%	3	0,57	4	0,76	3	0,57	3	0,57	3	0,57
Capacidad Financiera	20%	4	0,8	4	0,8	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Calidad de los Productos	12%	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Capacidad Instalada	13%	3	0,39	4	0,52	4	0,52	4	0,52	3	0,39
Portafolio de Productos	10%	1	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1	4	0,4
Capacidad de Integración	9%	2	0,18	4	0,36	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Good Will	5%	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
	104%		3,31		4,16		3,07		2,78		3,41

Fuente: Autores

Del análisis realizado a los competidores más influyentes de la región en la Matriz del Perfil Competitivo, se puede interpretar lo siguiente: La empresa Alberto Aristizabal y Cía. es el referente regional en cuanto a cultivos, empaque y comercialización de productos agrícolas. Sus buenas calificaciones son fruto de la gran gestión respecto a todos los aspectos de financiación, integración, calidad y precio; esta empresa frente a su sector es la que pone las condiciones, la más fuerte y la más estable aún en épocas de incertidumbre económica.

Por otra parte, la empresa Grajales S.A a pesar de que llegó a ser de las principales de la industria y su producción era de gran envergadura, ha perdido mucho terreno con la entrada de otros grandes al sector, además su manejo administrativo no ha sido adecuado y solo presenta profundas crisis y estancamientos lo que ocasiona la baja productividad y baja prosperidad actual y futura para esta empresa.

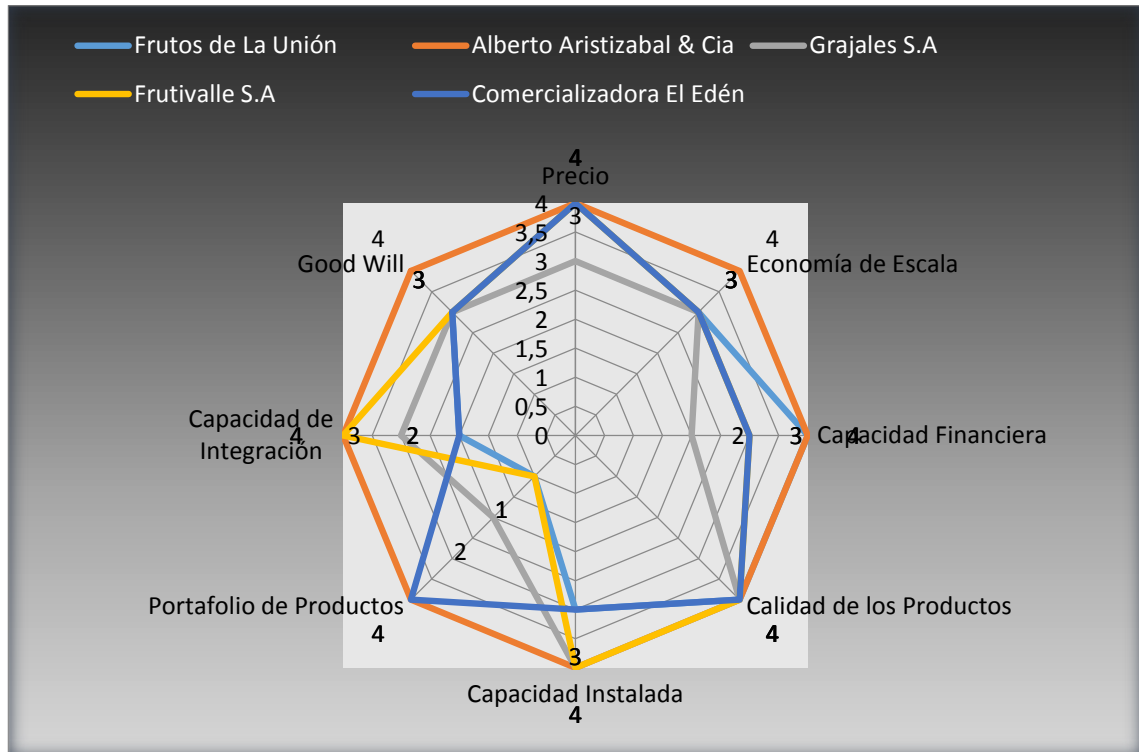
No obstante la empresa Grajales a pesar de sus dificultades se sitúa en buena posición en comparación con la empresa Frutivalle S.A la cual aunque es sabido que compite con un producto muy especializado pues solo vende uva, no alcanza a ser lo suficiente como para ser considerada un referente industrial en la zona, cometiendo errores principalmente en el tamaño de su producción y en su buen nombre pues en el mercado no es una empresa tan reconocida.

También se encuentra la comercializadora El Edén que aunque relativamente lleva poco tiempo en el mercado, ya tiene buena participación y lleva buenas relaciones con socios comerciales. Se debe tener en cuenta que esta empresa está más diversificada en cuanto a su portafolio de productos agrícolas lo que le vale para entrar en contacto con una gama más amplia de clientes sin embargo no está en capacidad de atender al nivel de otras empresas.

Mientras, la empresa Frutos de La Unión se posiciona de buena forma en este mercado de competitividad agresiva pues hace cosas muy bien que la llevan a calificarse de excelente forma frente a sus competidores, como lo es el hecho de tener cierta integración hacia atrás al tener algunos cultivos para la comercialización de su propia fruta y además se aventaja también en la calidad y cuidado de sus productos y en los buenos precios que ofrece de los mismos; pero por sobre todo, la buena inversión que se realiza para el mantenimiento y crecimiento de la empresa, lo que la lleva de a poco en una organización de gran envergadura y con amplia cuota de mercado.

3.3.2 Diagrama Radial Factores Clave de Éxito

Gráfica 23: Diagrama Radial Factores Clave de Éxito

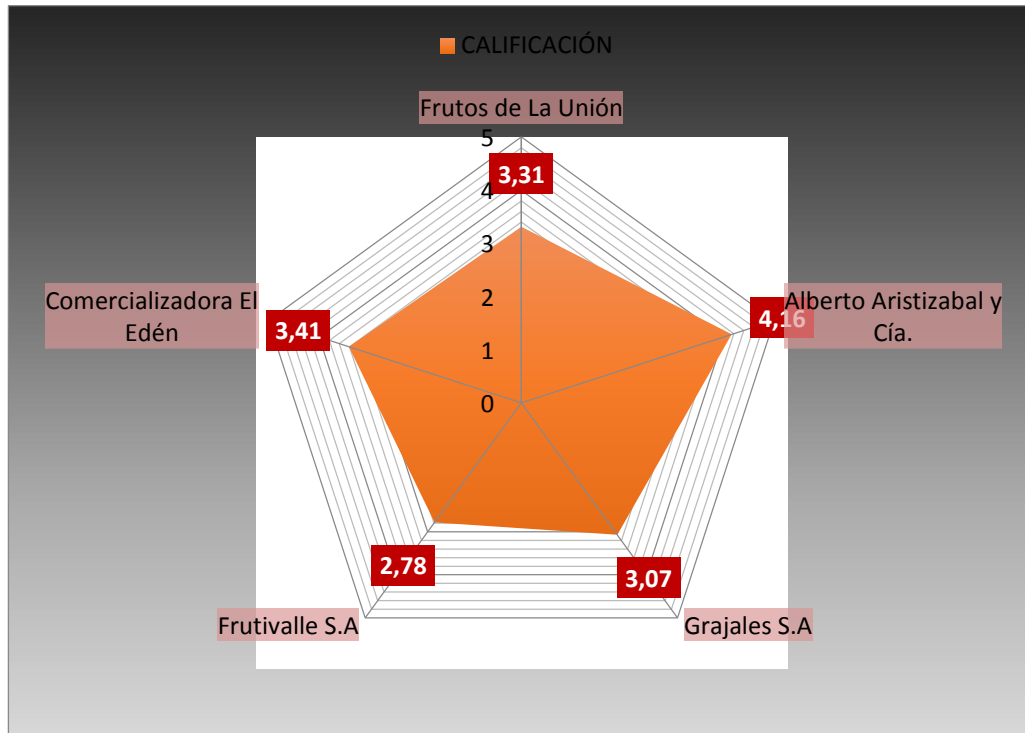


Fuente: Autores

En este diagrama radial puede evidenciarse mejor como las empresas cumplen con los distintos factores clave de éxito propuesto. Según el gráfico, es clara la ventaja que tiene la empresa Alberto Aristizabal & Cía. debido a que se ve que su calificación es perfecta.

3.3.3 Diagrama Radial Calificación Ponderada

Gráfica 24: Diagrama Radial Calificación Ponderada



Fuente: Autores

Para el caso de este diagrama radial se toma como valor numérico los totales obtenidos de las calificaciones y promedios de las empresas en los distintos Factores Clave de Éxito. En este gráfico también se puede evidenciar la superioridad empresarial de Alberto Aristizabal y Cía., mientras la empresa objeto de estudio obtiene una muy buena calificación siendo la tercera mejor.

4. DIAGNÓSTICO INTERNO

De acuerdo a la ruta metodológica planteada para este trabajo, el paso lógico a seguir es la realización de un diagnóstico interno de la empresa Frutos de La Unión. Con la ayuda de una entrevista semiestructurada realizada a la administración y también a algunos operarios y con constante observación de la empresa de forma no participante se logró realizar la identificación de recursos y capacidades técnicas y clasificarse estas en cuanto a debilidades y fortalezas para la misma empresa. Bajo este formato se organizó la información segmentando la empresa en sus 5 áreas funcionales las cuales son área administrativa, mercadeo, producción, área financiera y talento humano. Hay que mencionar que la empresa no está formalmente dividida en áreas funcionales pero para la realización del análisis se estructuraron todos sus componentes de esta forma.

A continuación se presentan las preguntas realizadas junto a las respuestas consolidadas sobre cada temática en cada área funcional:

4.1 ÁREA ADMINISTRATIVA:

¿Se ha realizado un análisis y proceso de direccionamiento estratégico de la empresa?

La empresa Frutos de La Unión nunca no ha llevado a cabo este proceso, tampoco se ha realizado una debida planificación de la organización a un horizonte de tiempo definido. Básicamente la empresa si cuenta con una misión y visión actualmente pero esta solo se encuentra en los papeles y para su redacción no se realizó ningún tipo de estudio o investigación interna o externa para establecer correctamente estas herramientas de acuerdo a lo que la empresa requiere o busca hacía un futuro, así que tampoco se ha procurado por lograr que el talento humano de la empresa se inmiscuya en el direccionamiento. De esta forma en la empresa tampoco se ha manifestado la firme intención de alcanzar algún o algunos tipos de objetivos que fueran genuinamente convenientes para el crecimiento empresarial. También se aclara que la empresa no tiene valores o políticas definidas mucho menos estrategias ni un plan de acción firmemente planteado.

¿Los empleados se ven comprometidos con la organización? ¿Actúan acorde a lo planteado en la administración estratégica?

Basado en lo anterior, pues se evidencia que no hay una genuina administración estratégica, por tanto el talento humano de la empresa no está comprometido con ninguna acción de direccionamiento estratégico puesto que no existe. No obstante se puede agregar que la empresa si tiene miras hacia el futuro y busca con el paso del tiempo realizar inversiones en pro del mejoramiento de la organización, además está en búsqueda de mantener la calidad que la caracteriza y buscar más mercados donde vender. Los empleados están comprometidos con el buen desarrollo de las actividades diarias de la empresa y por la buena gestión en cuanto a producción, empaque y transporte de los pedidos, son puntuales en sus horarios de entrada, entiende que este tipo de trabajos no se puede tener un horario fijo de salida pero aun así se esfuerzan en lograr de la mejor forma los trabajos encomendados hasta la hora que sean necesarios, acatan las normas para seguridad laboral y para el mantenimiento de la inocuidad de los productos agrícolas y trabajan en equipo debidamente con responsabilidad hacia el trabajo. Se sienten orgullosos de su trabajo y disfrutan su labor, esto se ve reflejado en que muchos de los empleados llevan años trabajando en esta misma empresa. No obstante es de agregar que muchas personas que ingresan a trabajar no aguantan el ritmo de trabajo que allí se maneja entonces optan por abandonar el puesto por lo que continuamente se deben estar rotando nuevos empleados para que apoyen a los más experimentados.

¿La empresa tiene una estructura organizacional delimitada? ¿Es clara en cuanto a las áreas funcionales que permiten su operación?

Una empresa de este tipo que a pesar de que es grande y reconocida en el sector, viene de una formación, experiencia y crecimiento basado en lo informal, en una forma de hacer las cosas a priori sin tener en cuenta mayores cálculos o estudios y sin realizar análisis avanzados o profundos o inclusive llegar a cualificar las jerarquías o cadenas de mando; estas ya son sabidas y vienen dadas a través de la experiencia y buena dinámica del funcionamiento de las cosas y su orden. Con esto ya se da por sentado la carencia que tiene la empresa de una estructura funcional y debidamente delimitada de la misma, por ende tampoco se ha planteado la idea de organizarse en áreas funcionales o departamentos estrictamente definidos, aunque de alguna forma puede que esta segmentación no sea actualmente una necesidad imperante en la organización, más si le puede traer beneficios en cuanto a la organización y para planes de crecimiento empresarial lo que les ayudaría a llevar un orden claro de las cosas.

Tabla 6: Evaluación Área Administrativa

EVALUACIÓN DE FACTORES ÁREA ADMINISTRATIVA				
FACTOR	DEBILIDAD		FORTALEZA	
	Dm	DM	Fm	FM
Planes estratégicos informales				
Limitación de áreas funcionales				
Sobrecarga laboral				
Compromiso de los empleados				
Estructura organizacional				

4.2 ÁREA DE MERCADEO

¿Se tiene claramente segmentado el mercado? ¿Cuál es la posición de la organización en la zona donde compite?

El mercado al cual ataca la organización está segmentado de una manera muy concisa pero es muy básica. La administración sabe que los clientes son grandes superficies de abastos ubicadas en ciudades y a la vez también tienen compradores como grandes supermercados que manejan este tipo de productos agrícolas. En lo concerniente al consumidor final este ya viene a ser un marco más amplio pues prácticamente todo el mundo puede acceder y gusta de comprar este tipo de productos agrícolas. En relación a la posición que ocupa la organización respecto a la zona y sector industrial donde compite pues tampoco se ha detallado nada en ningún estudio concreto con bases sentadas, más por simple observación se puede apreciar que es una organización grande más no logra hacer espacio en el top con las mejores y más amplias, aun así su envergadura, participación y clientela la destacan evidentemente de muchas bodegas de empaque y comercialización y es un referente en cuanto una persona pregunta sobre comprar papaya en grandes cantidades que es el producto estrella y principal de la empresa.

¿La empresa realiza procesos de investigación de mercados? ¿También tiene en cuenta hacer planes de mercadeo?

Debido a que es una empresa de bases empíricas y de índole tradicional, no se le ha dado la importancia suficiente respecto a realizar investigaciones o estudios sobre el mercado al que busca vender. Aunque es de apreciar también que el

producto principal y estrella de la empresa se puede catalogar como un denominado *commodity* (concepto propio de Michael Porter) debido a que no se le da ningún agregado de valor o proceso de adición de ningún tipo. Su producto es básico y su mercado de venta también, sin embargo el uso de la investigación de mercados resulta muy válido en el caso de que se pretenda incursionar en otros mercados geográficos o con otro tipo de clientes que les interese la compra en cantidad de estos productos agrícola.

Partiendo de lo anterior, también resulta claro que la administración no se ha puesto en tarea de elaborar nunca planes de mercadeo o similares. No se ha asimilado la posibilidad de realizar una planeación con miras a alcanzar mayores cuotas de participación o de conocer más a fondo o más ampliamente los mercados a los que se podrían aspirar, a conocer de lleno la competencia directa, a comparar precios o simplemente comparar métodos y formas de hacer las cosas.

¿Se preocupa la empresa por la calidad del producto que ofrece a sus clientes?

La empresa Frutos de La Unión aunque se especializa en un portafolio demasiado reducido siempre ha procurado por dar prioridad a la calidad e inocuidad de sus productos para el consumo de sus clientes. Se han llegado a presentar casos en los que las compras de papaya que realizan para la comercialización resultan estar en muy malas condiciones de estética por su manejo e inclusive en descomposición por lo cual la administración opta por no venderle al cliente dándole la debida justificación y devolviendo al productor las papayas en mal estado, todo esto porque no cumplen con un simple estándar de buena presentación. Además, para el empaque y el transporte del producto se utilizan todas las debidas precauciones como el correcto empaque de los productos, la forma de envolverlos y de arrumarlos porque se debe tener constantemente presente de que son productos perecederos y muy frágiles ante golpes o acción violenta y que deben recorrer grandes distancias por carretera.

¿Los precios que se ofrecen son apropiados?

En lo referente a precios, se debe tener en cuenta que este es un factor que toma mucha consideración por parte del comprador pues al llevar grandes volúmenes buscan que les brinde precios competitivos que faciliten la venta de productos tan estándar como son los agrícolas. La administración sabe que en el caso de este tipo de negocio, el volumen es el que deja la ganancia, entonces aquí es donde

juega un papel importante la economía de escala y por ende la empresa busca comprar grandes cantidades de producto para poder ofrecer al mejor precio posible buscando estar por debajo o al menos a la par de sus competidores, lo que genera retención del cliente y fidelidad. Aunque también se tiene presente que el precio varía mucho de acuerdo a la producción nacional y esto se sale de las manos de la administración.

¿La empresa tiene algún logotipo de marca representativo o algún eslogan?

Actualmente la empresa no tiene un logo claramente definido. La empresa se presenta si es necesario con un logo temporal e informal que involucra el nombre de la empresa en un tipo de letra especial e imágenes de frutas que acompañan el texto. Al no haber trabajado en el marketing, no se ha promovido la necesidad de crear logos y eslogan adecuados para lo que la empresa representa; es más, el logo informal que maneja la organización puede ser contradictorio o contrastante con respecto al portafolio que verdaderamente promueven.

Gráfica 25: Logo Frutos de La Unión



Tabla 7: Evaluación de Área de Mercadeo

EVALUACIÓN DE FACTORES ÁREA MERCADEO				
FACTOR	DEBILIDAD		FORTALEZA	
	Dm	DM	Fm	FM
Mercado objetivo segmentado				
Investigación de mercados				
Posición competitiva				
Planes de mercado				
Propuesta de calidad				
Precios				
Logotipo				

4.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN

¿Se encuentran estandarizados los procesos y procedimientos?

La empresa FRUTOS DE LA UNION no cuenta con sus procesos y actividades organizativas estandarizados, interrelacionados y orientadas a tener un resultado específico dentro del funcionamiento de la distribuidora ni mucho menos los procedimientos o secuencias de pasos para ejecutar tareas a nivel interno. No cuentan con manuales formatos o módulos que detallen y especifiquen como deben proceder los empleados en su ejecución de labores dentro de la empresa

¿Se cuenta con instalaciones y equipos en óptimas condiciones y con tecnología competitiva?

Las instalaciones con la que cuenta la comercializadora de frutas son adecuadas para el almacenamiento y manipulación de la fruta correctamente ya que el espacio es amplio y se encuentra bien distribuidas las zonas de almacenamiento y manipulación de la frutas, Además de zonas para cargues y descargue de la fruta, almacenamiento de canastilla y lavad de frutas.

Según la propietaria la tecnología y equipos que se implementa en la comercializadora son las adecuadas, además que se encuentran en buen estado y esto les permite seguir siendo competitivos en el mercado.

¿Los proveedores de materias primas e insumos son confiables?

Los proveedores de la materia prima son inestables lo que los hacen poco confiables y obligan a estar buscando constantemente nuevos proveedores ya que la obtención de la materia prima depende de muchas variables como son frutas se pueden encontrar infinidad de obstáculos que eviten la adquisición de ella. Por el ejemplo los cambios climáticos, plagas, malos manejos de los insumos entre otros. Por otro lado los distribuidores de insumos son confiables ya que siempre cuentan con inventarios disponibles cada vez que se les solicita productos para el desarrollo del trabajo lo cual garantiza que no haya pérdidas por falta de materias de trabajo.

Tabla 8: Evaluación Área de Producción

EVALUACIÓN DE FACTORES ÁREA DE PRODUCCIÓN				
FACTOR	DEBILIDAD		FORTALEZA	
	Dm	DM	Fm	FM
Estandarización de procesos				
Instalaciones y equipos				
Proveedores e insumos confiables				

4.4 ÁREA FINANCIERA

¿Cómo se encuentra la empresa en cuanto a liquidez y capital de trabajo?

La empresa Frutos de La Unión tiene como ingreso principal los pagos que recibe generalmente a crédito por concepto de la venta de frutas en su gran mayoría papaya. No presentan problemas de liquidez, siempre y cuando sus clientes cumplan con los plazos pactados para el pago del producto que se les envía y con estas obtienen las sumas de dinero suficiente para cubrir sus obligaciones en el corto plazo. El capital de trabajo promedio para sus operaciones siempre está presenta y se tiene buen manejo del mismo pues ninguna operación se estanca por este concepto.

¿Cómo se comportan las cuentas por cobrar e inventarios?

Acorde al tipo de negocio y el sector en el que se encuentra, la administración sabe que las cuentas por cobrar son una necesidad permanente. A pesar de esto, no hay problemas en los pagos pactados y no todas las operaciones son de este tipo. Pero de igual forma la empresa tiene claro que el crédito es una necesidad trascendental en los negocios y en uno de estos con mayor razón.

Ya en lo que concierne a los inventarios, son cantidades amplias en cuestión de insumos para el empaque y transporte de la fruta que sale constantemente porque los pedidos son constantes y diario hay al menos uno, pero por su parte la fruta a manera de inventario es algo de muy alta rotación y no se puede dar el lujo de ser almacenada, inmediatamente se compra al productor, la fruta debe estar saliendo en un lapso máximo de dos días por mucho.

¿Se diseñan presupuestos? ¿La administración está comprometida con la organización?

En un sentido amplio la empresa realiza una buena gestión financiera. Esto es debido al gran componente que implican los ingresos, gastos, costos e impuestos en los cuales la empresa debe estar al tanto y que sabiendo que es un negocio de gran envergadura debe realizar sus cuentas debidamente y saber hasta cuanto puede permitirse en gastos. La empresa en este sentido es clara en cuanto a las necesidades de materia prima e insumos y tienen debidamente cuantificado y calculado cuanto se puede gastar y cada cuánto.

Con respecto a la propietaria, esta se encuentra evidentemente comprometida con la causa del negocio en el sentido de que debe procurar por su sostenibilidad y al largo plazo la rentabilidad, mas es de anotar que no ha habido un interés marcado en realizar un plan de acción que conlleve al desarrollo del negocio financieramente hablando. No se ha planteado la idea del desarrollo de objetivos para maximizar las ganancias, aumentar la rentabilidad y que le abra puertas para explorar nuevos mercados.

¿Cómo son los márgenes de utilidad? ¿Qué riesgo tiene el negocio?

Los márgenes de utilidad de utilidad bruta, operativa o neta se pueden estimar altos por la gran ganancia que deja la venta por volumen apoyada en el concepto de economía de escala, pues la empresa logra obtener ingresos suficientes para cubrir las operaciones y dejar ganancias interesantes.

Ahora, en cuanto al riesgo del negocio, puede considerarse bastante alto fácilmente pues muchas operaciones son a crédito y a parte la fruta al recorrer grandes trayectos se arriesga a perder sus características de calidad, lo que puede afectar la operación de venta en caso de que se deban devolver unidades por daños presentados durante el transporte o inclusive en algunos casos durante el empaclado.

Tabla 9: Evaluación de Área Financiera

EVALUACIÓN DE FACTORES ÁREA FINANCIERA				
FACTOR	DEBILIDAD		FORTALEZA	
	Dm	DM	Fm	FM
Liquidez				

Capital de trabajo				
Cuentas por cobrar				
Rotación de Inventarios				
Presupuestos básicos mensuales				
Compromiso de la administración				
Utilidad				
Riesgo				

4.5 ÁREA DE TALENTO HUMANO

¿Cuáles son los niveles de ausentismo y rotación?

Los niveles de ausentismo son bajos ya que la mayoría de las personas trabaja por la modalidad de jornal lo cual ocasiona que los niveles de ausentismo sean mínimos ya las personas buscan tener la mayor cantidad de días acumulados, por otro lado el nivel de rotación es alto ya que el trabajo amerita jornadas larga y extenuantes, por ello muchas de las personas que llegan a trabajar se cansan en muy poco tiempo por los horarios y el trabajo lo cual ocasiona que no vuelvan y se retiren de la organización.

¿El personal está bien calificado?

En cuanto a la cualificación de los empleados se puede mencionar que no todos se encuentran bien calificados para ejercer las labores de la comercializadora ya que muchas de las personas trabajan en la figura de oficios varios lo cual ocasionan que no sean estables en un solo puesto de trabajo sobre todo los hombres ya que ellos son los encargados de cargues y descargues de los camiones traslado de frutas dentro de la empresa selección de fruta entre otras funciones y una gran parte de los empleados son ocasionales por lo cual no los capacitan lo suficiente. De igual manera la empresa cuenta con personal capacitado en el manejo de alimentos ya que por ley tiene que tenerlo.

¿La empresa cuenta con manuales y descripciones de los puestos son claras?

La empresa no cuenta por el momento con ningún manual en el cual se describan o especifiquen las funciones y los puestos de trabajo que hay en dentro de la comercializadora y no están claras por lo que se maneja la figura de oficios varios

lo cual involucra que las personas sobre todo los hombre ejerzan muchas labores diferentes en un mismo día de trabajo por la cual la empresa no cuenta con una descripción clara de los puest de la organización sobre todo en la parte operativa.

¿Los horarios de trabajo son adecuados?

Los horarios de trabajo son extremadamente largos y poco efectivos, los empleados están alrededor de 13 a 15 horas en promedio, en algunos casos hasta 16 horas, en la comercializadora, pero dada la falta de empleados y organización en las funciones y cargos no se aprovecha el horario laboral que es evidentemente extenso y mal remunerado.

Tabla 10: Evaluación de Área Talento Humano

EVALUACIÓN DE FACTORES ÁREA TALENTO HUMANO				
FACTOR	DEBILIDAD		FORTALEZA	
	Dm	DM	Fm	FM
Ausentismo y rotación				
Personal calificado				
Manuales y descripción de puestos				
Horarios de trabajo				

SINTESIS DEL ANÁLISIS INTERNO

A manera de resumen del análisis interno realizado en la empresa “Frutos de La Unión” pueden evidenciarse varias cualidades y fortalezas de la empresa, así como también se detectan algunos fallos y defectos, entre lo más destacado se puede mencionar lo siguiente: La empresa no ha llevado a cabo un proceso de direccionamiento estratégico formal, no obstante tampoco se ha planificación de la organización acompañada de estudios e investigación de sus capacidades y del entorno en el que se desempeña. Es de agregar que aunque tienen un buen número de empleados con contrato fijo con la empresa son muchos los empleados que no tienen estabilidad laboral y que en cualquier momento pueden desertar de la organización, esto debido al factor de la fuerte carga de trabajo que allí deben soportar.

También hay que mencionar que es una empresa grande aunque talvez no muy reconocida en el sector o en el mercado, pero tienen experiencia y ha ido creciendo y ampliándose con el tiempo. Su producto principal es la papaya y es

prácticamente el único que empacan. Es destacable la calidad e inocuidad que buscan entregar en sus productos, no obstante La empresa no cuenta con sus procesos y actividades organizativas estandarizados y formalmente redactados y estudiados. Las instalaciones con las que cuenta la comercializadora son muy buenas y apropiadas para los volúmenes que manejan.

5. ANALISIS ESTRATEGICO

Posterior a la obtención de la información obtenida del macro ambiente general, las fuerzas competitivas de Porter, el análisis interno de la empresa y la comparación entre empresas con el benchmarking, es necesario procesar y cuantificar esos datos en diferentes matrices estratégicas que contribuyan a generar un diagnóstico amplio de la empresa y así poder ofrecer recomendaciones y alternativas que la organización pueda tomar como un nuevo norte estratégicamente hablando. Primeramente, se hizo uso de las matrices EFI- Evaluación de Factores Internos - y la EFE- Evaluación de Factores Externos- la idea del ejercicio es que se puedan analizar en conjunto los factores internos (debilidades y fortalezas) y las fuerzas externas (amenazas y oportunidades) para posteriormente cualificar y consolidar todo en una matriz integral DOFA – Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas- y por la cual se pudieron establecer y proponer diferentes estrategias de crecimiento, supervivencia y atrincheramiento. Y para finalizar el proceso estratégico, se efectuó la realización de una matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) la cual recolecta toda la información de los escenarios del ambiente, las características industriales, los factores críticos del sector y cierta información interna de carácter financiero.

5.1 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI

FORTALEZAS		PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Compromiso de las personas con la organización	7%	4	0,28
2	Experiencia en el mercado	9%	4	0,36
3	Rotación de inventarios	6%	3	0,18
4	Oferta de calidad en sus productos	5%	3	0,15

5	Infraestructura, instalaciones y equipos adecuados	8%	4	0,32
6	liquidez y de capital trabajo	4%	3	0,12
7	Márgenes de utilidad	4%	3	0,12
8	Correcto manejo de y cuentas finanzas	5%	3	0,15
9	Buena cuota de participación en el mercado	6%	3	0,18
DEBILIDADES				
1	Administración empírica y carente planes estratégicos	9%	2	0,18
2	Falta de estandarización de procesos	3%	1	0,03
3	Deficiencia en mercadeo y de planes mercado	8%	2	0,16
4	Imagen de marca pobre	6%	1	0,06
5	Sobrecarga de horarios laborales	5%	1	0,05
6	Informalidad en el diseño de funciones, cargos, procedimientos y estructura organizacional	5%	2	0,1

7	Falta de Gestión de inventarios y proveedores	3%	1	0,03
8	Sistemas deficientes de motivación y compensación	5%	2	0,1
9	Falta de talento humano calificado	2%	1	0,02
TOTAL		100%		2,59

Según el análisis de factores internos de la empresa con el cual se evalúan fortalezas y debilidades de la misma se consigue apreciar que ha obtenido un puntaje bueno un poco por encima del punto medio; la calificación obtenida fue de 2,59 lo que se explica mayormente por la experiencia y trayectoria que tiene la empresa por lo que tiene solidez en cuanto a su posición competitiva y al sostenimiento en el mercado pues ya cuenta con una base consistente. La parte financiera también es destacable debido a sus cuentas de gastos e ingresos, la buena rotación de inventarios y el compromiso con la calidad que tienen los trabajadores. Sin embargo, las debilidades también deben ser mencionadas; entre estas se puede dar más relevancia a factores como la falta de organización en cuanto a organigramas, detalle de las funciones, los cargos y la estructura en sí de la organización, además la parte del mercadeo y los planes para hacer visible la empresa como una marca importante en su entorno competitivo también ha sido una carencia destacable.

5.2 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE

	OPORTUNIDADES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	INCREMENTO DE LA POBLACIÓN	9%	4	0,27
2	ACCESO A DIVERSOS PROVEEDORES	9%	4	0,27
3	PROYECTOS AGRICOLAS	9%	4	0,36

4	NUEVOS MERCADOS	8%	4	0,24
5	POLITICAS NACIONALES	9%	3	0,18
6	AUMENTO EN EL CONSUMO DE FRUTAS	10%	4	0,4
AMENAZAS				
1	INDICES DE CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	7%	2	0,14
2	PRECIO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.	4%	1	0,08
3	POSIBILIDAD DE INTEGRACIÓN HACIA DELANTE DE LOS PROVEEDORES	9%	2	0,36
4	POSIBILIDAD DE INTREGRACIÓN DE LOS CLIENTES HACIA ATRAS	9%	2	0,36
5	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	8%	2	0,24
6	CAMBIO CLIMATICO	9%	2	0,27
TOTAL		100%	3,17	

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) evidencia un puntaje de 3.17, lo que es un puntaje bastante alto. Se puede observar que en cantidad las oportunidades igualan a las amenazas, no obstante las oportunidades que brinda el entorno son muy favorecedoras para que la empresa pueda operar bien y plantearse un crecimiento y desarrollo empresarial. La empresa debe aprovechar esto y plantear estrategias que le permitan capitalizar oportunidades. Aunque se debe tener presente que la amenaza del cambio climático es un gran obstáculo que hace contrapeso pero que no se ve como un problema tan inmediato.

5.3 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA es una herramienta metodológica para el diagnóstico de las fuerzas actuantes sobre la empresa tanto interna como externamente y poder elegir estrategias favorables a la situación actual. Sus siglas provienen de:

D= debilidades

O= oportunidades

F= fortalezas

A= amenazas

Las oportunidades y las amenazas se encuentran en el ambiente externo. Las primeras otorgan factores que pueden ser aprovechados y las segundas, factores que deben ser evitados o encarados.

Las debilidades y las fortalezas son internas, son propias de la organización y su actividad. Las primeras son particularidades negativas que la empresa debe mejorar o reducir y la segunda, son características positivas o cualidades con las cuales la empresa puede competir y puede convertir en ventajas frente a sus rivales en el sector.

La matriz DOFA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias: FO = Fortalezas / Oportunidades; FA = Fortalezas / Amenazas; DO = Debilidades / Oportunidades; DA = Debilidades / Amenazas

Las combinaciones de estrategias obtenidas se resumen así:

Las estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias FA: utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno.

Las estrategias DO se enfocan en mejorar las debilidades al tomar ventaja de las oportunidades del entorno.

Las estrategias DA: utilizan tácticas defensivas, las mismas que van dirigidas a reducir las debilidades y evitar las amenazas externas. Una empresa con muchas debilidades y numerosas amenazas está en una posición muy delicada y debe

optar por opciones como luchar por sobrevivir, fusionarse, declararse en banca rota o liquidar el negocio.

Con la DOFA al final del ejercicio lo que se espera es generar opciones estratégicas factibles, para posteriormente seleccionar o determinar cuáles son las estrategias a utilizar, dado que no todas las estrategias desarrolladas por la matriz se implementarán.

A continuación se aprecia la matriz DOFA y todas sus estrategias:

DOFA FRUTOS DE LA UNIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 - Compromiso de las personas con la organización F2 - Alta rotación de inventarios F3 - Economía de Escala F4 - Capacidad instalada F5 - Liquidez y capital de trabajo F6 - Oferta de productos de calidad F7 - Correcto manejo contable y financiero F8 - Alta cuota de participación en el mercado	D1 - Administración empírica carente de planes estratégicos D2 - Falta de estandarización de procesos D3 - Deficiencia en mercadeo e imagen de marca D4 - Horarios laborales extenuantes D5 - Informalidad en diseño de cargos y estructura organizacional D6 - Deficiente gestión de proveedores D7 - Sistemas de motivación y compensación deficiente D8 - Talento humano no capacitado
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 - Incremento de la población O2 - Acceso a diversos proveedores O3 - Proyectos agrícolas estatales O4 - Apertura de nuevos mercados. O5 - Políticas nacionales en pro de la agricultura O6 - Aumento del consumo de Fruter O7 - Crecimiento turístico en la región	*Penetración de mercado aprovechando alianzas estratégicas y el sólido músculo financiero de la empresa (O1,O2,O3,O4,F2,F3,F6,F8) *Desarrollar nuevos productos que faciliten la ampliación del mercado objetivo aprovechando el aumento de consumo y las tendencias del mercado(O2,O3,F1,F6,F7,F8) *Realizar acciones para la satisfacción del cliente como capacitaciones al personal, adquirir reconocimiento en el mercado y posiblemente exportar. (O2, O5, O6, F3, F5, F6, F8) *Adquirir equipos y herramientas necesarios para el adecuado proceso productivo.(O3, O6, F2,F6). *Capitalizar la oportunidad del aumento del turismo en la región. (O1,O3,O4,O6,O7, F2,F3,F4,F5,F6)	*Ejecutar estrategias de marketing enfocadas en el fortalecimiento de marca para incrementar el número de personas consumidoras de frutas y verduras.(O1,O2,O3,D1,D2) *Estandarizar los procesos administrativos y operativos y estructurar formalmente el negocio para potenciar el crecimiento y el desarrollo del mercado (O1,O2,O3,O5,O6,O7,D1,D2,D3,D5) *Ejecutar planes de compensación acordes a la carga laboral y el desempeño de los empleados.(O1,O2,O4,O5,O6,D1,D4,D5,D7)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 - Contaminación ambiental A2 - Precios de productos sustitutos A3 - Posibilidad de integración hacia adelante de los proveedores A4 - Posible entrada de nuevos competidores A5 - Cambio climático A6 - Deficiente infraestructura vial nacional.	*Desarrollo de mercado, buscando nuevos clientes potenciales en un más amplio segmento de mercado(F1,F2,F5,F6,F8,F9,A2,A3,A4,A6) * Desarrollo de nuevos productos a las nuevas dinámicas del mercado. (F1,F2,F5,F6,F7,F8,A3,A5) * Campañas para la promoción de la salud y el consumo de productos naturales (F1,F5,F6,F8,A3) *Invertir en cultivos propios para mejorar la respuesta y la eficiencia en los pedidos (F2, F5, F7, F9, A1,A2, A3,A4,A6,)	*Realizar campañas de reclutamiento y contratación, especialmente con estudiantes de entidades como el SENA (D1,D2,A2,A3,A4) *Implementar una estrategia de Diversificación de productos y mercados.(D2,A2,A3,A4,A6)

Fuente: Autores

5.4 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN - PEYEA

El paso siguiente después de haber conseguir la información necesaria en la construcción de las matrices EFI, EFE Y DOFA, fue proceder a desarrollar la matriz de la Posición Estratégica Y la Evaluación de la Acción (PEYEA) la cual es una gráfica que por medio de la cuantificación de datos obtenidos en la investigación, logra establecer la posición estratégica a adoptar por la empresa desde la perspectiva de los cuatro cuadrantes establecidos: *agresiva, conservadora, defensiva o competitiva*. Todo esto se divide en un plano cartesiano en donde los ejes representan a los factores clave del sector y la empresa en sí. El eje de las “X” corresponde a los factores internos de la organización los cuales son, primero la Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC); y por otro lado, el eje de las “Y” que indica los factores externos a la empresa los cuales son, la Estabilidad Ambiental (EA) y la Fortaleza de la Industria (FI).

Para la realización de la matriz se seleccionaron las variables más importantes de los factores antes mencionados: la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI) para posteriormente asignar un valor numérico; para el caso de FF y FI se calificó desde + 1 (peor) a + 6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones y para el caso de VC y EA se adjudicó un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.. Finalmente en cada factor se promedian las calificaciones y para obtener los valores de “X” y “Y” se suman los valores de la siguiente forma:

FF + FI = Posición en el cuadrante “X”

VC + EA= Posición en el cuadrante “Y”

El vector obtenido revela el tipo de estrategia recomendable para la organización: *agresiva, competitiva, defensiva o conservadora*.

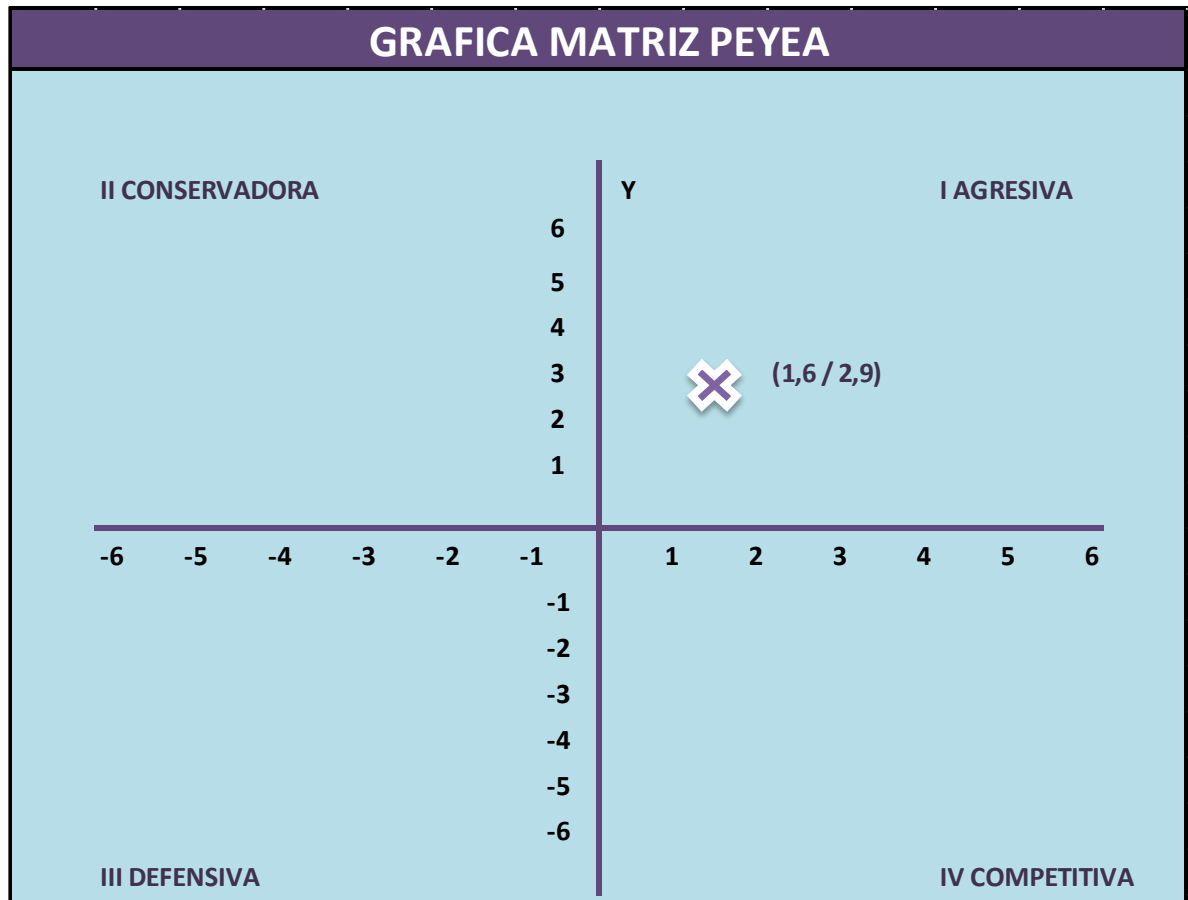
A continuación se presentan las diferentes variables escogidas para cada fuerza, sus especificaciones y su calificación respectiva para la construcción gráfica de la matriz PEYEA:

FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACION	DATOS	Fuente: Entrevista semiestructurada a la administración. (No fue posible obtener soportes contables y financieros)
Flujo de caja	5	500 millones	
Rotación de cartera	5	15 días Promedio	
Rotación de cuentas por pagar	4	15 días máximo	
Capital de trabajo	6	50 millones	
Márgenes de rentabilidad	5	20%	
Costos fijos	5	30%	
Liquidez	5	30%	
PROMEDIO (FF)	5		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CALIFICACION		
Devaluación del peso	-4		
PIB	-3		
Desarrollo de nuevas tecnologías	-4		
Regulación y políticas gubernamentales	-2		
Infraestructura vial	-4		
Cambios y condiciones climáticas	-5		
Presión competitiva	-2		
Variabilidad de la demanda	-3		
Desaceleración económica	-4		
PROMEDIO (EA)	-3,4		
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACION		
Compromiso de los trabajadores	-2		
Infraestructura e instalaciones	-2		

Calidad del producto	-1
Correcto manejo financiero	-2
Experiencia en el mercado	-1
Correcto manejo contable	-3
PROMEDIO (VC)	-1,8
FUERZAS DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACION
Crecimiento del sector de comercialización de frutas	5
Número de competidores	6
Barreras de entrada y salida	5
Concentración de proveedores	5
Posibilidad de integración hacia atrás	3
Requerimientos de capital	6
Número de competidores regionales	6
Fidelidad clientes	5
Amenaza de sustitutos y potenciales ingresos	2
PROMEDIO (FI)	4,8
X	1,6
Y	2,9

La información obtenida para la construcción de la matriz PEYEA está basada en la investigación realizada de los entornos de la empresa, la fuerza industrial, las entrevistas semiestructuradas realizadas a la administración y trabajadores, y la observación y análisis hechos por los investigadores.

Gráfica 26: Posición Estratégica y Evaluación de Acción



La posición del vector de “Frutos de La Unión” en la gráfica aparece en el cuadrante superior derecho que es donde se ubican las empresas de sectores industriales con estrategias agresivas, entonces según la matriz PEYEA la empresa debe desarrollar acciones correspondientes a aumentar el portafolio de productos y mantener la calidad de los actuales para ser competitivos y lograr la satisfacción de los clientes. También se entiende que según la posición obtenida en la gráfica, la empresa logra tener fuerza financiera en una industria estable que no está creciendo actualmente. Y por último, se debe mencionar que la organización tiene ventajas competitivas importantes con respecto a sus competidores como son el buen manejo de la cartera, la calidad con la cual entregan el producto y los años de experiencia que tiene en el mercado.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De los análisis y evaluación efectuadas a lo largo de todo el proceso de investigación y con el conocimiento e información detectada sobre la empresa, sus operaciones y su forma de trabajar, se planteó una filosofía empresarial para la empresa Frutos de La Unión lo que facilitará que esta tenga mejor reconocimiento e identificación sobre lo que es como organización y lo que ofrece al público y también lo que quiere lograr o alcanzar para el futuro, con todo esto se podrá desarrollar el eje de trabajo para identificar a todas las partes integrantes de la organización.

Lo siguiente es la propuesta de direccionamiento estratégico:

6.1 MISIÓN

Entregarle a las personas productos agrícolas de calidad con los que puedan satisfacer sus deseos de alimentarse bien y sanamente a buenos precios. Nuestros productos permiten todo esto al ser obtenidos de la tierra y tratados de tal forma que las personas puedan consumirlos con confianza y se puedan nutrir de manera rica y sana.

6.2 VISIÓN

Ser un referente en la región y en la industria de buenas prácticas de manufactura, siendo reconocidos por la calidad de nuestros procesos tanto en la presentación del producto como en el transporte y el servicio al cliente. Mejoramos en miras de ser para el futuro ejemplo de trabajo bien hecho y reconocimiento en la región.

6.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Mejora continua: para ser reconocidos a mayor escalada es importante buscar siempre la mejor forma de hacer las cosas, corregir los errores y encontrar las mejores soluciones.

Compromiso: entendemos la necesidad de aportar un trabajo eficiente y eficaz a todo lo que hacemos para entregar lo mejor en cada producto. Siendo responsables en cada tarea y que desde cada puesto y cargo en la empresa se pueda obtener la confianza necesaria.

Calidad: la empresa quiere no solo vender un producto al por mayor sino que busca ofrecer lo mejor en todo, tanto en las características de la fruta (textura, color, sabor) y en la presentación del producto para que llegue al consumidor final con los mejores estándares y cuidados.

Honestidad: es una caracteriza con el desarrollo integral de esta empresa, ya que asegura que se brindará siempre la mejor atención y servicio, sin pretender engañar en algún momento a nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

Respeto: El respeto hacia las personas, son la base de la armonía con uno mismo, nuestros compañeros, clientes, es por ello que en nuestra empresa este valor es pieza fundamental para el desarrollo de las actividades.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es un valor que caracteriza a la empresa ya que formamos una gran familia que busca atender las necesidades de nuestros clientes.

6.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

1) INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 30% EN UN PLAZO DE DOS AÑOS.

ESTRATEGIAS

- a) Implementar un plan de mercadeo a nivel regional y nacional que permita una penetración del mercado.
- b) Ampliación del portafolio de productos.
- c) Fortalecimiento de la marca.

2) DISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

ESTRATEGIAS

- a) Implementar manuales de funciones.
- b) Estandarizar procesos y procedimientos.
- c) Establecer el organigrama de la empresa.

7. PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL

1) INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 30% EN UN PLAZO DE DOS AÑOS.			
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADORES	PRESUPUESTO/TIEMPO
a) Implementar un plan de mercadeo a nivel regional y nacional que permita una penetración del mercado.	Estructuración del área de mercado: dentro del análisis realizado, se evidencio una falta de planificación en el área de marketing. Se iniciará estructurando esta área y destinando recursos para el desarrollo de planes de mercadeo.	Creación del área como tal	Asesor de Mercadeo para Implementación. Auxiliar administrativo para el seguimiento \$2.500.000 Tiempo estimado 5 Semanas
	Inversión en publicidad y marketing digital: Es necesario que la empresa diseñe su plan de marketing donde se defina: el objetivo de ventas, precios, ventas, distribución, comunicación, estrategias de social media, entre otras variables. De tal manera que a través de este se identifiquen nuevas oportunidades de mercado y se pueda llegar de una manera eficaz a los clientes actuales y potenciales.	Plan de marketing digital	

b) Ampliación del portafolio de productos.	<p>Realizar investigación de tendencias y preferencias con los clientes: el fin de ampliar el portafolio y según las tendencias marcadas a nivel regional y nacional de la compra de frutas en fresco, cabe hacer una pequeña investigación por medio de encuestas a los diferentes clientes sobre qué tipos de frutas son las más comerciales. Además de esto, la investigación referenciada, por medio de internet u otros medios, con otras empresas vendas diferentes tipos de frutas.</p>	<p>Numero de preferencias de una fruta</p> <hr/> <p>Número de clientes encuestados</p>	<p>Asesores Externos Encuestas</p> <p>Valor encuesta con resultados: \$100.000</p> <p>Tiempo estimado 2 semanas</p>
c) Fortalecimiento de la marca.	<p>Contratación de asesor en branding y marketing: Es necesario la contratación de un asesor externo con experiencia en branding, con la finalidad de dar mayor impulso a la marca a través del fortalecimiento de aspectos como la definición del a esencia de la marca, posicionar la marca frente a la competencia a partir del mercado objetivo y planificar las acciones de comunicación, todo esto con el fin de lograr la recordación de la marca.</p>	<p>Asesoría de branding.</p>	<p>Asesor de Mercadeo y branding: \$1.500.000</p> <p>8 Horas Semanales</p> <p>Tiempo estimado 3 semanas</p>

	Diseño de un plan de publicidad, social media y página web: se pretende incursionar la presencia en la web así como lo hacen los competidores más fuertes. El diseño de una página web y el control de una fan page.	la contratación de un asesor de redes sociales	Asesor de redes sociales \$1.200.000 Tiempo estimado 2 Semanas.
--	---	--	--

2) DISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

a) Implementar manuales de funciones.	Contratación de asesor en talento humano: Se pretender organizar los puestos y las funciones de los trabajadores para poder alinear el trabajo y lograr un mejor desempeño.	La contratación de un asesor en talento humano	Asesor de talento humano \$700.000 Tiempo estimado 2 Semanas.
b) Estandarizar procesos administrativos y operativos de la empresa.	Estudio de métodos y tiempos: por medio de la asesoría externa se llevará a cabo un estudio de métodos y tiempos en el centro de producción para lograr la optimización los tiempos de cada proceso y eliminar o reducir al máximo los cuellos de botella.	$\frac{\text{Tiempo de culminación de pedidos inicias (TCI)} + \text{Tiempo de culminación de pedidos finales (TCF)}}{\text{TCI}-\text{TCF}}$ TCI	Ingeniero industrial \$1.300.000 Tiempo estimado 4 Semanas
	Formalización del proceso de selección, capacitación y contratación: para contar con el mejor personal en cuanto a actitudes	$\frac{\text{Número (\%) Empleados Capacitados: } \text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$	Asesor administrativo \$ 200.000 Tiempo estimado 1 Semana

	y aptitudes es necesario que se formalicen los procesos de contratación, capacitación y selección de empleados.		
c) Establecer el organigrama de la empresa.	Contratación de Asesor en talento humano: Se pretender realizar la organización y diferenciación de todas las ares funcionales de la empresa realizando el esquema jerárquico.	La contratación de un Asesor en talento humano	Asesor de talento humano \$200.000 Tiempo estimado 1 Semanas.

8. ANALISIS RELACIÓN COSTO-BENEFICIO

Para finalizar este proyecto de grado acorde con todo el direccionamiento estratégico planteado y las respectivas estrategias definidas concernientes a los objetivos estratégicos, se procede a relacionar a manera de evaluación financiera el beneficio que se espera obtener frente al costo que tendría la implementación de este plan de acción en la empresa Frutos de La Unión. Se procede entonces a definir todos los aspectos importantes de la empresa que hacen parte del modelo de ingresos totales de la empresa y también sus egresos (costos y gastos) en los que incurre la organización para operar efectivamente. A partir de la siguiente evaluación se busca brindar un panorama con el que se pueda con ayuda de un proceso de planeación y estructura financiera-contable, determinar y establecer los flujos de caja que serán evaluados financieramente desde la Tasa Interna de Retorno (TIR) no sin antes de definir algunas variables económicas que servirán como criterios de proyección de acuerdo a información obtenida de fuentes confiables como el DANE y el Banco de la República, entre otras.

Ahora, ya habiendo definido el proceso, se dará inicio al ejercicio con el modelo de proyección del entorno económico 2017-2021 (el 2017 son datos reales del año pasado tomados como referencia:

Tabla 11: Proyección de entorno económico y financiero 2017 – 2021

PROYECCIÓN ENTORNO ECONÓMICO					
	2017	2018	2019	2020	2021
Inflación	4,09%	3,47%	3,90%	4,20%	4,10%
PIB	3,50%	4,20%	4,50%	4,40%	4,60%
Tasa Impositiva	43,00%	43,00%	43,00%	43,00%	43,00%
Tasa libre de riesgo	4,00%	3,90%	4,20%	4,50%	4,70%
Tasa del mercado	18,00%	18,50%	17,90%	18,30%	18,00%
Beta	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2

INVESTIGACIÓN DE DATOS EN LA EMPRESA: para lograr el objetivo de trabajo, se procedió a realizar una entrevista con la administradora de la empresa para poder obtener de primera mano la información contable y financiera necesaria para proyectar la empresa bajo el plan de acción a 4 años. Los datos sobre los cuales se preguntó fueron sobre valores de maquinaria y equipo adquiridos por la empresa para su buen funcionamiento. También se registran algunos muebles y enseres como el aire acondicionado y los escritorios por ejemplo. Para finalizar esta parte, se soportan los datos del equipo de cómputo. Todo lo anterior se aprecia en la siguiente gráfica:

Tabla 12: Maquinaria, muebles y equipo de cómputo

MAQUINARIA & EQUIPO				
	Cantidad	Medida	Valor	
Mesas	2	unds.	\$	600.000
Yumbolom (anti golpes)	50	metros	\$	400.000
Tanques de lavado	1	unds.	\$	1.300.000
Canastillas	6000	unds.	\$	1.900.000
Gramera	1	unds.	\$	850.000
Carretas	3	unds.	\$	550.000
Camión	1	unds.	\$	70.000.000
TOTAL			\$	75.600.000
MUEBLES Y ENSERES				
Aire acondicionado	2	unds.	\$	1.500.000
Archivador	1	unds.	\$	750.000
Sillas	4	unds.	\$	720.000
Escritorios	2	unds.	\$	680.000
TOTAL			\$	3.650.000
EQUIPO DE COMPUTO				
Computador de mesa	1	unds.	\$	2.600.000

Impresora	1	unds.	\$	150.000
TOTAL			\$	2.750.000

De la misma forma se determinó la mano de obra necesaria con la que la empresa cuenta actualmente compuesta por 9 operarios (3 de estos con contrato fijo en la empresa), además se determinaron los valores de pago de los servicios públicos mensuales, la cantidad de inventarios mensual promedio, el valor de ventas mensuales establecido con un precio promedio aproximado de la fruta ya que esta varía mucho en su precio por fuerzas inherentes a la empresa, y se detallaron los gastos de administración y ventas (estos son casi inexistentes pues no hacen labores de mercadeo o promoción de la empresa) como los sueldos de los cargos más importantes y la cuota de un seguro o póliza anti siniestros; es de aclarar que todos los rubros contenidos en la siguiente tabla son de carácter mensual

Tabla 13: Costos y gastos asociados

MANO DE OBRA				
	Cantidad	Medida		
Empleados directos	3	personas	\$	2.397.579
Empleados indirectos	6	personas	\$	4.426.302
TOTAL			\$	6.823.881
SERVICIOS				
Telefonía e internet			\$	100.000
Agua y energía			\$	500.000
TOTAL			\$	600.000
MATERIA PRIMA				
Papaya	250.000	kilos	\$	325.000.000
TOTAL MATERIA PRIMA			\$	325.000.000
MATERIALES DIRECTOS				

Guacales	200	unds	\$	200.000
Periódico	25	arrobas	\$	150.000
Cera	20	galones	\$	1.100.000
Papel	80	resmas	\$	1.800.000
TOTAL MATERIALES DIRECTOS			\$	3.250.000
GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS				
Jefe de Bodega	1	personas	\$	1.100.000
Secretaría	1	personas	\$	782.000
Contador	1	personas	\$	1.500.000
Póliza anti siniestros	1	Unds.	\$	75.000
TOTAL			\$	3.457.000
VENTAS MENSUALES	250.000	kilos	\$	575.000.000
INVERSIÓN PLAN DE ACCIÓN			\$	7.700.000

Después, para determinar la inversión se hizo una sumatoria de todos los rubros especificados (maquinaria y equipo, muebles y enseres, y equipo de cómputo) y se estableció un total de \$50.000.000 de pesos como capital de trabajo inicial, también se efectuó el cálculo de la depreciación para ser agregada posteriormente a los datos del proyecto.

Tabla 14: Inversión y depreciación

INVERSIONES			Depreciación
Maquinaria y equipo	\$	75.600.000	\$ 7.560.000
Muebles y enseres	\$	3.650.000	\$ 730.000
Equipo de computo	\$	2.750.000	\$ 550.000
Capital de trabajo	\$	82.000.000	N.A.
TOTAL INVERSIÓN	\$	164.000.000	\$ 8.840.000

Partiendo de los datos ya obtenidos, que son los insumos iniciales para efectuar la planeación, se procede a establecer algunos cálculos previos para los 5 años de proyección (desde 2017 hasta 2021) calculando los valores anuales totalizados de cada año y proyectando los egresos con la inflación de cada año respectivo.

Tabla 15: Cálculos previos al proyecto

CÁLCULOS PREVIOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$ 6.900.000.000	\$ 7.935.000.000	\$ 9.125.250.000	\$ 9.526.761.000	\$ 9.964.992.006
Materias primas	\$ 3.900.000.000	\$ 4.035.330.000	\$ 4.192.707.870	\$ 4.368.801.601	\$ 4.547.922.466
Mano de obra directa	\$ 28.770.948	\$ 29.769.300	\$ 30.930.303	\$ 32.229.375	\$ 33.550.780
Mano de obra indirecta.	\$ 53.115.624	\$ 54.958.736	\$ 57.102.127	\$ 59.500.416	\$ 61.939.933
Materiales directos	\$ 39.000.000	\$ 40.353.300	\$ 41.927.079	\$ 43.688.016	\$ 45.479.225
Servicios	\$ 7.200.000	\$ 7.449.840	\$ 7.740.384	\$ 8.065.480	\$ 8.396.165
Gastos ventas	\$ 900.000	\$ 931.230	\$ 967.548	\$ 1.008.185	\$ 1.049.521

CONSTRUCCIÓN DE PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS ARTICULADO CON EL PLAN DE ACCIÓN: se procedió a elaborar un presupuesto de costos y gastos que estén se encuentre relacionado con la situación actual y el plan de acción propuesto. En este se definen los costos de ventas, los gastos de administración y ventas y los costos indirectos, para la generación del estado de pérdidas y ganancias que se hará posteriormente.

Tabla 16: Presupuesto de costos y gastos

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
COSTOS DE VENTAS	\$ 4.029.726.572	\$ 4.169.251.336	\$ 4.331.507.378	\$ 4.513.059.408	\$ 4.697.732.404
Mano de obra directa	\$ 28.770.948	\$ 29.769.300	\$ 30.930.303	\$ 32.229.375	\$ 33.550.780
Mano de obra indirecta	\$ 53.115.624	\$ 54.958.736	\$ 57.102.127	\$ 59.500.416	\$ 61.939.933
Materias primas	\$ 3.900.000.000	\$ 4.035.330.000	\$ 4.192.707.870	\$ 4.368.801.601	\$ 4.547.922.466
Materiales directos	\$ 39.000.000	\$ 40.353.300	\$ 41.927.079	\$ 43.688.016	\$ 45.479.225
Depreciación	\$ 8.840.000	\$ 8.840.000	\$ 8.840.000	\$ 8.840.000	\$ 8.840.000
COSTOS INDIRECTOS	\$ 7.200.000	\$ 7.449.840	\$ 7.740.384	\$ 8.065.480	\$ 8.396.165
Servicios	\$ 7.200.000	\$ 7.449.840	\$ 7.740.384	\$ 8.065.480	\$ 8.396.165
GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 41.484.000	\$ 42.923.495	\$ 44.597.511	\$ 46.470.607	\$ 48.375.901
Salario Administración	\$ 40.584.000	\$ 41.992.265	\$ 43.629.963	\$ 45.462.422	\$ 47.326.381
Gastos ventas (Póliza)	\$ 900.000	\$ 931.230	\$ 967.548	\$ 1.008.185	\$ 1.049.521

CONSTRUCCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS (ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL): con el presupuesto elaborado, se procede a realizar el estado de pérdidas y ganancias (estado de resultados) y el balance general de la organización:

Tabla 17: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	2017	2018	2019	2020	2021
Ingreso por ventas	\$ 6.900.000.000	\$ 7.935.000.000	\$ 9.125.250.000	\$ 9.526.761.000	\$ 9.964.992.006
Costos	\$ 4.036.926.572	\$ 4.176.701.176	\$ 4.339.247.762	\$ 4.521.124.888	\$ 4.706.128.568
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.863.073.428	\$ 3.758.298.824	\$ 4.786.002.238	\$ 5.005.636.112	\$ 5.258.863.438
Gastos Administración	\$ 41.484.000	\$ 42.923.495	\$ 44.597.511	\$ 46.470.607	\$ 48.375.901
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 2.821.589.428	\$ 3.715.375.329	\$ 4.741.404.727	\$ 4.959.165.506	\$ 5.210.487.536
Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES IMPUESTO	\$ 2.821.589.428	\$ 3.715.375.329	\$ 4.741.404.727	\$ 4.959.165.506	\$ 5.210.487.536
Impuesto	\$ 705.397.357	\$ 928.843.832	\$ 1.185.351.182	\$ 1.239.791.376	\$ 1.302.621.884
UTILIDAD NETA	\$ 2.116.192.071	\$ 2.786.531.497	\$ 3.556.053.545	\$ 3.719.374.129	\$ 3.907.865.652

Tabla 18: Balance General

	BALANCE GENERAL				
	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 2.116.192.071	\$ 4.911.563.568	\$ 8.485.297.113	\$ 12.231.191.242	\$ 16.168.016.894
Disponible	\$ 82.000.000	\$ 82.000.000	\$ 82.000.000	\$ 82.000.000	\$ 82.000.000
Inversiones a corto plazo	\$ 2.034.192.071	\$ 4.829.563.568	\$ 8.403.297.113	\$ 12.149.191.242	\$ 16.086.016.894
ACTIVOS FIJOS	\$ 82.000.000	\$ 73.160.000	\$ 55.480.000	\$ 28.960.000	\$ -
Maquinaria y equipo	\$ 75.600.000	\$ 75.600.000	\$ 75.600.000	\$ 75.600.000	\$ 75.600.000
Muebles y enseres	\$ 3.650.000	\$ 3.650.000	\$ 3.650.000	\$ 3.650.000	\$ 3.650.000
Equipo de cómputo	\$ 2.750.000	\$ 2.750.000	\$ 2.750.000	\$ 2.750.000	\$ 2.750.000
Depreciación acumulada		\$ -8.840.000	\$ -17.680.000	\$ -26.520.000	\$ -35.360.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 2.198.192.071	\$ 4.984.723.568	\$ 8.540.777.113	\$ 12.260.151.242	\$ 16.168.016.894
Deudas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS TOTALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital	\$ 82.000.000	\$ 82.000.000	\$ 82.000.000	\$ 82.000.000	\$ 82.000.000
Pago de dividendos					
Utilidad ejercicios anteriores		\$ 2.116.192.071	\$ 4.902.723.568	\$ 8.458.777.113	\$ 12.178.151.242
Utilidad del ejercicio	\$ 2.116.192.071	\$ 2.786.531.497	\$ 3.556.053.545	\$ 3.719.374.129	\$ 3.907.865.652
PATRIMONIO	\$ 2.198.192.071	\$ 4.984.723.568	\$ 8.540.777.113	\$ 12.260.151.242	\$ 16.168.016.894
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 2.198.192.071	\$ 4.984.723.568	\$ 8.540.777.113	\$ 12.260.151.242	\$ 16.168.016.894

Tabla 19: Flujo de caja libre

	FLUJO DE CAJA LIBRE				
	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad operativa		\$ 2.821.589.428	\$ 3.715.375.329	\$ 4.741.404.727	\$ 4.959.165.506
Impuestos		\$ 705.397.357	\$ 928.843.832	\$ 1.185.351.182	\$ 1.239.791.376
UODI		\$ 2.116.192.071	\$ 2.786.531.497	\$ 3.556.053.545	\$ 3.719.374.129
Depreciación		\$ 8.840.000	\$ 8.840.000	\$ 8.840.000	\$ 8.840.000
FLUJO DE CAJA BRUTO		\$ 2.125.032.071	\$ 2.795.371.497	\$ 3.564.893.545	\$ 3.728.214.129
Incremento capital trabajo		\$ 82.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de activos fijos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ -2.788.945.428	\$ 2.043.032.071	\$ 2.795.371.497	\$ 3.564.893.545	\$ 3.728.214.129
INVERSIÓN PLAN DE ACCIÓN		\$ 7.700.000			
TIR			85%		

Tabla 20: Calculo de VPN y Costo beneficio

	2017	2018	2019	2020	2021
	-\$ 7.700.000,0	\$ 2.125.032.071	\$ 2.795.371.497	\$ 3.564.893.545	\$ 3.728.214.129
Tasa de descuento	9%				

(Tasa obtenida a partir de la tasa de interés mínima fijada por el Banco de la Republica)

$$VPN = \frac{Valor\ Final}{(1 + interés)^{número\ de\ años}}$$

Ahora, con esta fórmula se obtiene el Valor Presente Neto (VPN) que se compone con los datos de *valor final*, es decir los flujos de caja proyectados, *el interés*, que se refiere a la Tasa de Descuento fijada por el Banco de la Republica y el número de años en los cuales se realizó la proyección del flujo de caja.

Periodos	Fj	(1+i)^	Fj/(1+i)^
0	-\$ 7.700.000,0		-\$ 7.700.000,0
1	\$ 2.125.032.071	1,09	\$ 1.949.570.707
2	\$ 2.795.371.497	1,19	\$ 2.352.808.263
3	\$ 3.564.893.545	1,30	\$ 2.752.751.904
4	\$ 3.728.214.129	1,41	\$ 2.641.160.881
		VPN	\$ 9.688.591.755,0

Valor Inversión	\$ 7.700.000
VPN	\$ 9.688.591.755
	1.258

Los rótulos de la tabla son:

Periodos= Número de años de la proyección de flujo de caja

Fj= Flujos de caja netos

(1+i)^ = Cociente sobre el que se divide los flujos de caja (Incluye la tasa de descuento)

Fj / (1+i) ^ = División para obtener el VPN

El colofón al que ha llevado todo el análisis financiero conduce a afirmar que el proyecto de direccionamiento estratégico para la empresa “Frutos de La Unión” es completamente viable y ejecutable: según la investigación financiera y contable realizada, al incorporar el costo del plan de acción (\$7.700.000) al total de inversiones y evaluar el flujo de caja proyectado para cada año se obtiene una Tasa Interna de Retorno de 85% lo que da una viabilidad financiera muy buena para el proyecto, lo que se termina de confirmar con el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) el cual se muestra que es un valor mayor que el de la inversión necesaria para la ejecución del proyecto. Además como complemento y análisis final, se observa que el valor calculado de costo beneficio es extraordinariamente alto lo que denota no solo la factibilidad y viabilidad económica sino también la amplia rentabilidad que puede ofrecer, todo esto se explica en que no es una labor que requiera construcciones o compras físicas de materiales o insumos sino labores de asesorías para la creación de la teleología organizacional, planes de acción y metas fijadas.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para dar por finalizado el proyecto de investigación en la empresa Frutos de La Unión, se muestran conclusiones principales en cuanto a todos los ámbitos y aspectos que tuvieron que ser evaluados y analizados para el logro del trabajo.

Igualmente es menester como autores brindarle a la empresa unas recomendaciones que pueden servir como complemento y ayuda extra para que la organización tenga en cuenta en el futuro.

9.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones logradas son las siguientes:

- ☑ *En cuanto al ambiente externo*, la empresa Frutos de La Unión cuenta con grandes oportunidades para el crecimiento y la expansión. Es notorio como la población es cada vez más afín a la idea del consumo saludable en su dieta diaria. Las personas hoy en día propenden por llevar mejores hábitos en cuanto a su alimentación; el ambiente es prometedor porque los productos agrícolas tienen gran venta pues son un estándar necesario para la creación de muchos productos y también para la directa venta al consumidor final. También es de destacar un hecho negativo y es el difícil momento que atraviesa la economía nacional; el peso se devalúa mucho por el exponencial crecimiento de la moneda representativa (dólar) y que como van las cosas, este suceso altera totalmente la dinámica económica puesto que crea nuevas condiciones al parecer permanentes y que ya no tienen vuelta atrás. Esto último como contraste también puede verse como una oportunidad pues este es el escenario perfecto en el que las industrias que lo deseen pueden comenzar a redirigir sus esfuerzos operativos y administrativos hacia modelos de negocio de tipo exportador lo que es a priori una opción más rentable que la de la venta a nivel nacional. De igual forma es de resaltar que cada vez se reduce más el poder adquisitivo de las personas debido a la complicada situación económica generalizada por lo que las acciones de compra de la población para cualquier tipo de producto son cada vez menos, no obstante es de apreciar que esto pueda convertirse en una ventaja para las empresas de productos agrícolas pues las personas debido a la crisis pueden optar por comprar menos productos procesados hechos a base de frutas y directamente decidirse a comprar las frutas.

- ☑ *En cuanto a las fuerzas competitivas de la industria*, puede verse como este es un sector que ofrece además de grandes rentabilidades (gracias a los volúmenes de venta), también ofrece grandes riesgos, pues la fruta es un producto que es delicado y por tanto los cuidados en cuanto a transporte, empaque o cualquier otro proceso deben de tener hasta las más mínimas precauciones pues en este tipo de producto más que en cualquier otro, la presentación es el principal fundamento de compra. Con respecto a la competencia, es una industria que se puede catalogar agresiva principalmente por el gran número de competidores y que están aglomerados en una misma región, sin embargo se aprecia que el mercado es significativamente extenso y ninguno de los competidores puede alcanzar a abarcar una gran mayoría muy notable, ya depende de la capacidad que tenga la empresa será el número de clientes al que esté dispuesto a atender; por ende no es un mercado en el que las peleas por participación sean apreciables, es más entre todas las empresas (tanto grandes como pequeñas tienen coordinación y cooperación para hacer el envío de pedidos en los mismos camiones destinados de empresas que prestan este servicio. Por el lado de los proveedores, son un número amplio y hay de donde escoger, sin embargo al haber escasez de una fruta es probable que todos los proveedores estén en la misma situación entonces el sector completo se perjudica. Y por el lado de los sustitutos es una amenaza de alguna forma mínima pues las frutas son un producto básico muy necesario para la preparación o desarrollo de muchos productos variantes de aquí. Y por último, los posibles entrantes, no son una preocupación en tanto que no solo hay barreras de entrada importantes como el capital sino también la necesidad del conocimiento del sector y las operaciones de estas empresas, y aun así siguen sin ser grandes amenazas pues como se dijo anteriormente, el mercado es significativamente extenso y todavía hay mucho más por conquistar.
- ☑ *Con respecto al benchmarking*, es un proceso investigativo que le dio a la empresa muchas luces en cuanto al sector industrial y geográfico en el que actúa. Se puede apreciar como hay muchos competidores que optan por la diversificación de portafolio, así como hay muchos otros en las que la preferencia es a especializarse en un portafolio muy reducido o de un único producto como es el caso de Frutos de La Unión. También a través de este proceso se pudo verificar la amplitud en número de estas empresas y la cooperación que existe entre ellas en cuanto al transporte de sus mercancías. Este ejercicio también dio pie a evaluar las empresas más grandes de este sector en la región y a poder comparar la empresa Frutos de La Unión con estas, y gracias a este análisis se pudo observar como a

pesar de que esta empresa no es de las más imponentes y reconocidas, logra posicionarse bien frente a las más grandes y también se aprecia que cumple con muchos factores críticos que la hacen un gran competidor y un gran ofertante.

- ☑ *En tanto, la evaluación de perfil interno* fue un análisis muy provechoso en el que con entrevistas semiestructuradas tanto a los administrativos como a los operarios se pudo observar los comportamientos y características propias de la empresa. Pudo aquí evidenciarse como la empresa tiene grandes ventajas en lo financiero y en lo operativo. En lo primero la empresa es muy eficiente pues tiene un manejo muy claro de estos factores pues realiza bien sus cuentas y es clara en cuanto al pago de proveedores como la eficiente y adecuada compra de insumos y materia prima. Y su operatividad también es destacable debido a la experiencia que llevar la propietaria y administradora en el sector de la comercialización, por ende este conocimiento ha sido valioso en el crecimiento de la empresa y su estabilidad en el mercado obteniendo la confianza de sus clientes y nuevos compradores. Con este análisis también se pudo identificar grandes cualidades que hacen competitiva a la empresa como son la calidad brindada en sus productos, la eficiencia y productividad de sus operarios, la buena infraestructura con la que cuentan para las operaciones y los equipos y activos de los que disponen igualmente para las operaciones.
- ☑ *En cuanto al direccionamiento estratégico* durante el trabajo fue claro que la empresa no tiene un norte estratégico o un sentido claro de la idea de crecimiento y expansión sino que se estancó en su modelo y actual forma que a pesar de que no es mala, cuenta con cualidades para crecer, desarrollarse y explorar nuevos mercados, por tanto en primer momento se planteó una misión, visión y valores que representan el por qué y el para qué a la situación de la empresa y a la idea de crecimiento que debería comenzar a seguir. Así mismo se establecieron dos objetivos estratégicos que procuran por el aumento de las ventas y el fortalecimiento de la estructura organizativa con miras a poder explorar mayores mercados.
- ☑ *Después el plan de acción*, que fue el que se consolidó con las estrategias y actividades necesarias para alcanzar los nuevos fines propuestos para la empresa donde se desglosa perfectamente el proceso con sus tiempos, indicadores y costos necesarios.
- ☑ *Y para finalizar*, se ejecutó una planificación financiera y contable con la cual se pudo determinar los costos en los que la empresa debería incurrir

para el logro del proyecto planteado en los objetivos estratégicos, además de que se analizó los beneficios y réditos económicos que tendría en el transcurso de los años, culminando en una evaluación de la Tasa Interna de Retorno de 85% y un valor de VPN (Valor Presente Neto) significativamente más alto que el de la inversión necesaria para la ejecución del plan estratégico lo que por ende hace que el proyecto sea totalmente viable y recomendable ejecutarlo para el bien de las proyecciones del futuro crecimiento económico de la organización.

9.2 RECOMENDACIONES

Se estableció con el trabajo un proyecto basado en unos objetivos estratégicos que pueden ayudar a la empresa a crecer y desarrollarse en nuevos mercados, no obstante viendo las ventajas propias de la empresa y las oportunidades que su entorno brinda, se procede a realizar un par de recomendaciones a tener en cuenta:

- ❖ La empresa Frutos de La Unión puede apalancar su desarrollo en el buen crecimiento del mercado, no solo nacional sino internacional, por tanto se perfila como una opción de negocio muy atractiva la de la exportación de frutas. Esta opción también va sustentada en el hecho de la buena capacidad en infraestructura e instalaciones con los que podría mejorar sus oportunidades de ingresar a este nuevo sector.
- ❖ Otra opción aún más viable y que puede ser tomada por la empresa nuevamente para aprovechar sus fortalezas internas es la ampliación del portafolio de productos, puesto que cuenta con una buena infraestructura en la que puede abarcar otra actividad de empaque de otra fruta. Esto también se sustenta en que la empresa está rodeada geográficamente de proveedores de gran variedad de cultivos de frutas y el mercado puede ser atacado para adquirir participación desde otro frente. Por ende esta opción se perfila muy bien.
- ❖ Y por último, realizar una estructuración administrativa en el que los cargos se vean bien diferenciados y se puedan apreciar las jerarquías y la cadena de mando. Esto se debe hacer incluyendo a todos los cargos, desde los trabajadores más operativos hasta las áreas administrativas.

BIBLIOGRAFÍA.

- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Camacho, M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*.
- Camillus, J. (1997). *Shifting the Strategic Management Paradigm*. European Management Journal.
- Cecodes <http://www.cecodes.org.co/site/como-va-colombia-y-el-mundo-frente-a-los-ods/>
- Chandler. (1964). *Estrategia & Estructura*. Cambridge: MIT Press.
- <http://www.cepal.org/drni/proyectos/samtac/inco00200.pdf>
- Datos macro* <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>
- Dinero.com. (2015, 08 01). *www.Dinero.com*. Retrieved from <http://www.dinero.com/economia/articulo/precio-del-dolar-casas-cambio-colombia/204604>
- EL colombiano. (2015, 11). Retrieved from <http://www.elcolombiano.com/medio-ambiente/el-calor-bate-marcas-por-todo-el-planeta-LN2971085>
- El Universal. (2015, 10). Retrieved from <http://www.eluniversal.com.co/ambiente/segun-expertos-el-mundo-se-encamina-hacia-un-calentamiento-de-27o-c-207383>
- Goldstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégico aplicada*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2000). *Competing for the Future*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- La República. (2014). Retrieved from http://www.larepublica.co/consumo/los-colombianos-prefieren-comer-por-fuera-de-casa_123851
- Liedtka, J. (2000). *In Defense of Strategy as Design, Management Review* . Berkeley.
- Ministerio de Educación . (2015). *www.mineduccion.gov.co*. Retrieved from <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-231235.html>
- Mintzberg, H. (1998). *Safari a la estrategia*. . Granica S.A.
- Notiamerica. (2015). Retrieved from <http://www.notimerica.com/sociedad/noticia-sabes-cuales-son-paises-mas-contaminados-america-latina-20140924190956.html>
- Plan de desarrollo turístico La Unión Valle 2015-2020. (n.d.). *CORTUVA*. Retrieved from <http://fondomixtolaunion.org/files/PLAN%20DE%20DESARROLLO.pdf>

- Plan sectorial de turismo 2014-2018. (2014, 09 16). Retrieved from
file:///C:/Users/usuario/Downloads/PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-
2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf
- Porter, M. (1999). *Creating Advantage*.
- Publimetro. (2015, 11 1). *www.publimetro.co*. Retrieved from <http://www.publimetro.co/lo-ultimo/el-65-de-los-colombianos-sale-a-comer-en-la-semana/lmkncr!dVWaRPkUALnc/>
- Quinn, J. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Illinois: Irwin.
- Revista Ohlala. (2015). *www.revistaohlala.com*. Retrieved from
<http://www.revistaohlala.com/1046236-el-boom-del-wellbeing>
- Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1996). *Strategic management and economics*.
- Serna Gómez, H. (2000). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*.
- Sisgecom. (2014). Retrieved from <http://sisgecom.com/2014/03/25/3301/>
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica. Textos y casos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Tidd, J. (2000). *From knowledge management to strategic*.
- Turismo y tecnología. (2015). Retrieved from
<http://www.turismoytecnologia.com/component/k2/item/2445-nueva-tendencia-tecnologica-para-los-restaurantes-el-teledining>
- Whittington, R. (1993). *What is Strategy and does it Matter*. London: International Thompson Business Press.
- Wikipedia. (2015, 10 1). Retrieved from
[https://es.wikipedia.org/wiki/La_Uni%C3%B3n_\(Valle_del_Cauca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/La_Uni%C3%B3n_(Valle_del_Cauca))
- Wikipedia. (2015, 11 08). Retrieved from <https://es.wikipedia.org/wiki/Contaminaci%C3%B3n>

ANEXOS

ANEXO A: FRUTOS DE LA UNIÓN. FOTOS TOMADAS DURANTE LA INVESTIGACIÓN



